

# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ ÚSTAV  
EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

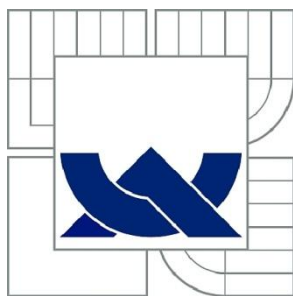
NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE FIRMY

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

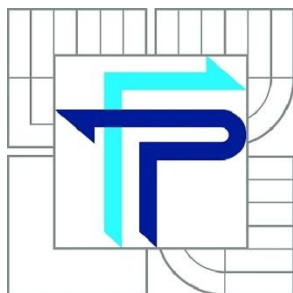
AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. TOMÁŠ VÁCLAVÍK

BRNO 2013



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE FIRMY

PROPOSAL OF COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. TOMÁŠ VÁCLAVÍK

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2013

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Václavík Tomáš, Bc.**

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh strategie rozvoje firmy**

v anglickém jazyce:

**Proposal of Company Development Strategy**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle diplomové práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha: C.H.BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Praha: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

MALACH, A. a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha: Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.BECK, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 05. 05. 2013

## **Anotace**

Cílem diplomové práce je zvolení vhodné strategie, kterou by se měla společnost dále ubírat. K tomuto zjištění nám poslouží zejména strategická a finanční analýza. Výstupem těchto analýz bude SWOT analýza, kde budou všechny údaje shrnuty do jednotlivých bodů. Následně bude provedeno rozhodnutí na základě SWOT analýzy, jakým způsobem by se měla společnost dále realizovat, jinými slovy zvolíme budoucí strategii podle příslušného SWOT kvadrantu.

## **Klíčová slova**

Strategická analýza, finanční analýza, obrat, obchodní marže, zisk, hutní materiál, SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, analýza 7S

## **Abstract**

The aim of this thesis is to find an appropriate strategy, which the company should use in the future, This finding gives us a particular strategic and financial analysis. The outcome of these analyzes will be put in a SWOT analysis, where all the data will be summarized in individual points. Furthermore, a decision will be made based on the SWOT analysis, how the company should be run, in other words, we choose the future strategy from the particular SWOT quadrant.

## **Key words**

Strategic analysis, financial analysis, turnover, margin, profit, metallurgical industry, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces analysis, analysis of 7S

## **Bibliografická citace mé práce:**

VÁCLAVÍK, T. *Návrh strategie rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 113 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

## Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním diplomové práce v knihovně VUT a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VUT .

Beru na vědomí, že VUT má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé diplomové práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé diplomové práce (prodej, zapůjčení apod.).

V Brně dne

.....

Podpis



## **Poděkování**

Nedílnou součástí tvorby diplomové práce byly rady a odborné posudky osob zainteresovaných danou problematikou, jedná se zejména o administrativní pracovníky společnosti Trango, s.r.o. Jejich názory a příspěvky obohatily moji práci po odborné stránce, za což bych jim vyjádřil svůj velký dík.

Cennými radami a svými zkušenosti ze života akademického, tak praktického mi přispěl k tvorbě mé diplomové práce pan prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA. I jemu bych rád upřímně poděkoval za jeho moudré rady a příspěvky.

# Obsah

1	Úvod.....	11
2	Vymezení problému a cíle diplomové práce .....	13
3	Teoretická východiska práce .....	14
3.1	Podnik .....	15
3.1.1	Malý podnik.....	15
3.1.2	Význam malých a středních firem .....	16
3.2	Strategická analýza.....	17
3.2.1	Analýza vlivů makrookolí .....	17
3.2.2	Analýza vlivů mikrookolí .....	19
3.2.3	Analýza metodou 7S .....	23
3.3	Finanční analýza.....	25
3.3.1	Účetní výkazy jako podklad pro zpracování finanční analýzy .....	25
3.3.2	Rozvaha .....	26
3.3.3	Výkaz zisku a ztráty.....	27
3.3.4	Cash flow .....	29
3.3.5	Metody a ukazatele finanční analýzy.....	31
4	Analýza problému a současná situace .....	38
4.1	Historie analyzované firmy .....	38
4.2	Organizační struktura .....	39
4.3	Analyzované středisko .....	39
4.4	Strategická analýza.....	40
4.4.1	PEST analýza.....	40
4.4.2	Porterův model pěti sil .....	47
4.4.3	Analýza metodou 7S .....	50
4.5	Finanční analýza.....	54
4.5.1	Ekonomická situace analyzované firmy .....	54
4.5.2	Obrat společnosti za sledované období.....	56
4.5.3	Firmy vs. maloobchod .....	66
4.5.4	Nejvýznamnější odběratelé za sledované období podle obrátu .....	70
4.5.5	Nejvýznamnější odběratelé za sledované období podle obchodní marže.....	74
4.6	SWOT analýza .....	79

4.7	Syntéza jako východisko pro formulaci strategie .....	88
5	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení.....	89
5.1	Agresivně růstově orientovaná strategie .....	89
5.1.1	Optimistická varianta investice.....	91
5.1.2	Realistická varianta investice.....	93
5.1.3	Pesimistická varianta investice .....	95
5.2	Harmonogram investice .....	97
6	Závěr .....	100
7	Seznam použité literatury .....	102
8	Přílohy.....	107

# 1 Úvod

Žijeme v 21. století, lidstvo zažívá stavební boom, světové velmoci se přehánějí, kdo postaví větší mrakodrap, kdo vynalezne výkonnější technologii, kdo první vynalezne to či ono, skoro bych se nebál říct, že žijeme v době zázraků. Toto je výsledkem postupných kroků, které k tomu vedou, žádný mrakodrap se nepostaví bez detailních plánů a postupů, jak tohoto skvostu docílit, žádný mrakodrap se nepostaví bez dělníků, kteří podle postupů staví kousek po kousku tohoto fenoménu, žádný mrakodrap se však nepostaví ani bez několika tisíc tun oceli. Tento fakt mě inspiroval a řekl jsem si, že zkusím svojí kariéru spojit se společností zabývající se prodejem hutního materiálu. V létě 2012 jsem absolvoval několik měsíců praxe ve společnosti Trango, s.r.o., která se zabývá právě tímto podnikáním. Jednoduše řečeno prodává ocel. Rozhodl jsem se proto analyzovat situace ve společnosti a napsat o stavu společnosti, o jejím hospodaření, diplomovou práci a zkusit navrhnout optimální strategii, kterou by se společnost měla nadále ubírat.

Diplomová práce bude klasicky rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou rozebrány příslušné analýzy, ať už se jedná o analýzu strategickou anebo finanční. Tyto analýzy pak budou v praktické části aplikovány na společnost Trango, s.r.o. a přinesou nám užitečné informace o stavu společnosti z hlediska vnějšího a vnitřního prostředí, abychom pak mohli navrhnout optimální strategii, kterou by měla společnost aplikovat v letech budoucích a měla by tím svoji pozici na trhu upevnit, optimalizovat a svůj tržní podíl zvýšit.

V rámci strategické analýzy budou rozebrány různé managementové strategie renomovaných ekonomických, a nejen ekonomických, myslitelů. Jedná se především o PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil, SWOT analýzu, analýzu 7S a další. Finanční analýza se bude zabývat ekonomickými údaji a významem pro společnost, jinými slovy budeme analyzovat finanční zdraví společnosti. K tomuto zjištění nám dopomohou interní informace společnosti Trango, s.r.o., rozvaha, účet zisku a ztráty, cash flow. Finanční analýza nám umožní analyzovat, jestli společnost vykazuje kladný hospodářský výsledek, můžeme vyčíst i důvody proč tomu tak bylo, můžeme zhodnotit i různé poklesy hospodaření a zjišťovat jejich příčiny. Dalším důležitým faktorem, který

bude finanční analýza zkoumat, jsou zákazníci. Budeme porovnávat drobné živnostníky versus firmy, resp., která skupina přináší větší užitek, jinými slovy, která skupina vykazuje větší obrat. Nesmíme opomenout ani zákazníky z hlediska tvorby obrátu společnosti, je nezbytné analyzovat určité portfolio zákazníků, kterým společnost Trango, s.r.o. disponuje.

Diplomová práce bude analyzovat ekonomickou situaci společnost a bude se snažit navrhnout optimální strategii, kterou by se společnost měla následné léta ubírat, jestliže chce být úspěšná na trhu.

## **2 Vymezení problému a cíle diplomové práce**

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnutí optimální strategie, kterou by se měla společnost Trango, s.r.o. ubírat v následujících letech. Tato optimální strategie by měla vycházet z podrobné analýzy, jak strategické, tak finanční. Součástí diplomové práce bude analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Do vnějšího prostředí můžeme zařadit např. PEST analýzu a Porterovu analýzu pěti sil, co se týče vnitřního prostředí, zde budeme aplikovat např. metodu 7S nebo finanční analýzu. Z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí vzejde SWOT analýza, která nám umožní nahlédnout do silných a slabých stránek společnosti, resp., příležitostí a hrozeb. Zároveň bychom právě ze SWOT analýzy měli predikovat kvadrant, kterým se společnost vyznačuje a tímto způsobem nastínit budoucí strategii.

### **3 Teoretická východiska práce**

Na počátku teoretické části jsou definovány pojmy, které jsou pro další analýzu této diplomové práce výchozí. Čtenář se tak seznamuje s pojmy, jako je podnik a jeho specifika, rozčlenění podniků podle pracovních sil a další. V následném rozdělení teoretické části na dvě kapitoly dochází k rozboru strategické a finanční analýzy.

Pojednání o analýze strategické zahrnuje soupis příslušných faktorů, které daná problematika řeší, a to na základě odborníků působících v odvětví strategické analýzy. Tato diplomová práce dělí strategickou analýzu na mikro a makro prostředí, z nichž následně vyvozuje specifické strategie, jako je především PEST analýza a SWOT analýza. Do problematiky strategické analýzy patří další oblasti strategického zkoumání: Porterova analýza pěti sil či analýza 7S.

Druhá kapitola teoretické části, jak již bylo zmíněno, se zabývá finanční analýzou, resp. finančním zdravím firmy. Jsou zde zanalyzovány účetní výkazy, které jsou základní pro získávání informací k tvorbě finanční analýzy (rozvaha, účet zisku a ztrát, cash flow), na jejichž základě se za pomoci různých metod a finančních ukazatelů určuje podrobný rozbor finanční situace a posléze vyvozuje klíčový závěr.

Pomocí těchto zjištěných faktorů je pak nasnadě určit, jak je společnost prosperující a odpovědět si na základní otázku, zda se podnik těší dobrému finančnímu zdraví anebo stojí na pokraji zkázy v podobě bankrotu.

### 3.1 Podnik

Obecně řečeno od podnikatele a podnikání vede jen malý krůček k pojmu „podnik“. Existuje nesčetně definicí, které tento pojem charakterizují. Pro lepší interpretaci shrnuto do pár bodů:

- Subjekt, kde se přeměňují zdroje (vstupy) ve statky (výstupy),
- Soubor prostředků, zdrojů, práv a dalších majetkových hodnot (vlastních nebo pronajatých), jež slouží podnikateli k provozování svých aktivit v podniku,
- Právně a legislativně je podnik charakterizován jako soubor hmotných a nehmotných složek podnikání.

Existujícím pojmem pro podniky, podnikání a podnikatele je „podnikavost“. Každý podnikatel se snaží dosáhnout maxima užitku s minimem strastí, resp. hledání ideálního řešení s nejlepšími výsledky při minimalizaci rizik. (1)

#### 3.1.1 Malý podnik

Definice malého podniku se nejlépe vystihne čísly, které jsou s tímto pojmem spojeny. Od počátku roku 1997 se česká statistika harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání podle Statistického úřadu EU a podniky rozdělila do tří základních skupin podle počtu zaměstnanců:

- Malé podniky – do 20 zaměstnanců,
- Střední podniky – do 100 zaměstnanců,
- Velké podniky – nad 100 a více zaměstnanců.

Ovšem je důležité poznamenat, že podniky, které mají méně než 20 zaměstnanců, nemají statistickou povinnost, a proto zkoumání v této skupině podnikatelských subjektů se realizuje pouze výběrovým způsobem.

Jiné podmínky s sebou nese Komise EU, která klasifikuje podnikatelské subjekty podle čtyř kritérií:

- Počet zaměstnanců,



- Roční tržby nebo příjmy (zdali vede účetnictví nebo daňovou evidenci),
- Hodnota aktiv nebo majetku (podle užití účetní soustavy),
- Nezávislost

Posléze je pak hodnocení touto metodou následující:

- *Mikro firma – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,*
- *Malá firma – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil EUR, aktiva do 10 mil. EUR,*
- *Střední firma – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR“ (Veber, 2008, str. 19), (1)*

### **3.1.2 Význam malých a středních firem**

Je skutečností, že malé a střední firmy tvoří celoevropsky téměř 99,8 % všech firem a zaměstnávají více než 74 milionů lidí. V dnešní době si málokdo uvědomí, že tyto firmy dávají lidem svobodu, šanci na seberealizaci a možnost na tvůrčí úspěch v jakémkoli segmentu trhu. Dalo by se říct, že existence malých a středních firem stabilizuje společnost, protože politická nejistota a radikální proudy jsou pro ně zdrojem rizik. Pro ten typ firem je typické, že jsou vlastněny místními majiteli, resp. nejsou vlastněny zahraničními subjekty. Jsou reprezentovány zpravidla vlastním kapitálem a bývají častokrát svázány s místním regionem či krajem. Zároveň firmy pro daný region produkují volná pracovní místa a tudíž ekonomický přínos. Jsou případy, kde se tyto subjekty stávají sponzory či donátory různých společenských akcí nebo charitativních událostí.

Třebaže to nemusí být vždy patrné, síla malých a středních firem je v ekonomice státu vysoká. Charakterizujeme-li jejich aktivitu v číslech v ČR, podílí se na tvorbě HDP z více než 37 %, na výkonech z přidané hodnoty více než z 50 % a zaměstnává téměř 60 % občanů. (1)

## 3.2 Strategická analýza

*„Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku“ (Sedláčková, 2000, str. 3)*

Základním cílem strategické analýzy je především analyzovat a ohodnotit všechny faktory, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií podniku. Je nezbytné posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory panují. Tento krok je posléze tím základním kamenem k rozhodnutí o vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě zcela nové strategie podniku. Je důležité vycházet z budoucích trendů a včas se aklimatizovat na nové skutečnosti, které nabízí dnešní progres ve strategiích a inovacích.

### 3.2.1 Analýza vlivů makrookolí

Analyzuje vlivy na makro úrovni, které působí na firmu. K tomuto účelu se využívají dvě metody – PEST analýza a metoda „4C“. Výsledky PEST analýzy se dále promítají do dalších částí strategické analýzy, jako např. SWOT analýzy. Metoda „4C“ se zaměřuje na analýzu faktorů globalizace. Hlavním cílem těchto metod je manažerská iniciativa. Zkrátka aby manažeři, kteří vedou firmu, nebrali tyto faktory na lehkou váhu a zabývali se jimi. Tím následně eliminují hrozby a zároveň mohou rozvést vznikající příležitosti v okolí podniku.

#### PEST analýza

Tato analýza se skládá ze čtyř základních oblastí, ze kterých jsou složena začáteční písmena. Jinými slovy jsou to oblasti politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technické a technologické.

- Politické a legislativní

Do této oblasti můžeme zahrnout politickou stabilitu země, členství v EU, členství v EMU, ústavu příslušné země, pracovní právo, zahraniční právo a ochranu spotřebitele. Členství v těchto institucích může pro podnik znamenat příležitost a

zároveň hrozby. Dalším faktorem patřící do této oblasti jsou různá politická omezení, jež se dotýkají, prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky a mnoha dalších, každého podnikatelského subjektu v ČR. Existence mnoha zákonů, nařízení, právních norem a vyhlášek ovlivňuje budoucí rozhodnutí podniku.

- Ekonomické faktory

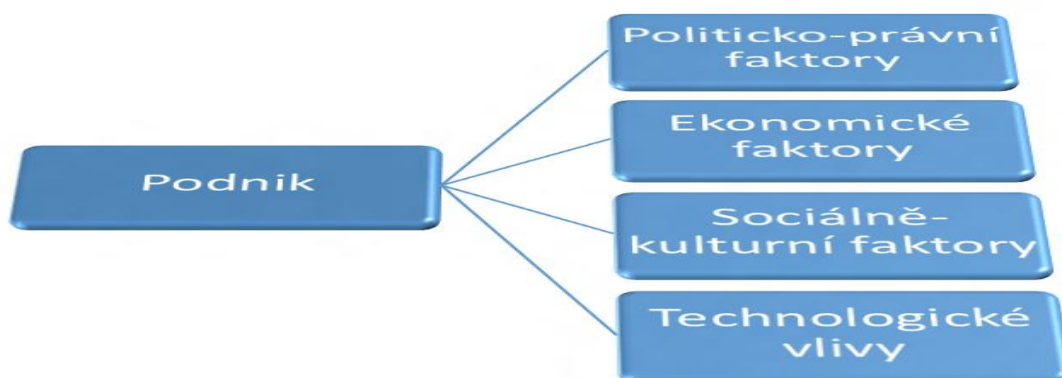
Podnik je ovlivňován vývojem makroekonomických trendů. Makroekonomické indikátory mají bezpochyby vliv na podnik jako celek. Mezi tyto indikátory můžeme zařadit např.: úrokovou míru, HDP, míru inflace, průměrnou mzdu, kupní sílu, stav cen energií, nezaměstnanost, daňovou politiku a směnný kurz. Těžko můžeme tyto faktory, které ovlivňují podnik dělit od sebe, neboť mezi nimi jsou úzké souvislosti a vazby. Změny, které přináší tyto faktory, mohou pro podnik znamenat příležitost a zároveň hrozbu, např. zvýšení úrokové míry, zvýšení daně z příjmu pro právnické osoby, depreciace měny, růst inflace apod.

- Sociální a demografické faktory

Mezi sociální a demografické faktory ovlivňující makrookolí podniku zahrnujeme zejména: ochranu životního prostředí, pracovní sílu, průměrný věk a růst populace, životní styl, životní úroveň aj. Tyto elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, vzdělávacích a etických podmínek života každého člověka. Rozpoznání vývoje trendů v této oblasti vede k získání předstihu před konkurenty v příslušném odvětví v boji o zákazníka.

- Technické a technologické faktory

Podnik musí být neustále informován o nejnovějších trendech v technologiích a technologických postupech. Důležitá je inovace v těchto směrech. Je nezbytné, aby byl podnik schopen tyto technologické pokroky předvídat a včas je zachytit nebo hrozí, že se bude snižovat jeho konkurenceschopnost. (10), (13)



**Obr. 1 – PEST analýza, zdroj: <http://rivatics.cz/pest-analyza/>**

### **3.2.2 Analýza vlivů mikrookolí**

Analyzuje vlivy na mikro úrovni, které působí na firmu. Zkoumá analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Jedna z významných součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví. Metody, které se používají v mikro prostředí, jsou zejména: Porterův model pěti sil, který je zaměřen na identifikaci vlivů působících na ziskovost v odvětví, Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku, kde se analyzuje schopnost podniku, resp. strategické způsobilosti, které podnik musí mít, aby byl schopen pružně zareagovat na hrozby a příležitosti plynoucí v jeho okolí, Syntéza jako východisko pro formulaci strategie, kde výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů představují určité východiska pro určení konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jakožto východiska pro strategii, prvním z nich je SWOT analýza. Tato analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku, jakožto příležitosti a hrozby podniku.

### **SWOT analýza**

Je základním nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku. SWOT analýza se dělí na dvě oblasti, a to vnitřní situaci podniku – silné a slabé stránky a vnější charakteristiku podniku – příležitosti a hrozby. Cílem této analýzy je rozvíjet silné stránky, potlačovat slabé stránky, identifikace příležitostí a příprava na hrozby. Analýza se nesnaží zpracovat seznam potenciálních příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek, spíše má ideu hluboko strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky.

Na základě SWOT analýzy firma může přikročit k určení specifických cílů pro příslušné plánovací období. Tato etapa plánovacího procesu se jinými slovy nazývá formulování cílů. Manažeři tento pojem užívají pro stanovení úkolů. Tyto úkoly se mimo jiné rozlišují z hlediska velikosti a času. Kvantifikované cíle slouží manažerům k možnosti plánovat, realizovat a kontrolovat. (9), (10), (12)



**Obr. 2 – SWOT analýza,**

zdroj: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>

### **Porterův model pěti sil**

„Slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.“ (Hanzelková a kol., 2009, str. 109)

### **Faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči dodavatelům**

- Firma nemůže odejít k jinému dodavateli z důvodu monopolního postavení dodavatele na trhu

- Nedostatečná velikost firmy, tzn. firma je oproti svému dodavateli nevýznamná
- Zákazník si nemůže vyrobit příslušný výrobek v nouzi sám, je závislý na dodavateli
- Nedostatečná informovanost o trhu, např. o nabídce konkurentů
- Neexistence substitutů
- Kvalita výrobku
- Cena výrobku

#### **Faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči odběratelům**

- Odběratelé jsou citliví na změnu ceny
- Kvalita nehraje při nákupu zákazníka prioritní cenu
- Odběratelé mohou začít využívat substituty
- Firma je slabá, odběratel má výsadní postavení vůči firmě
- Zboží není diferenciované
- Zákazník může lehce přejít ke konkurenci z důvodu lepší kvality nebo ceny

#### **Faktory zvyšující hrozbu vstupu nových konkurentů**

- Prostředí, kde se setkávají ekonomicky stejně silné firmy
- Fixní náklady a celkové investice při vstupu do odvětví nejsou příliš vysoké
- Není potřeba přílišných znalostí např. know-how
- Neexistence konkurentů s významnými nákladovými úsporami
- Odchod k jinému dodavateli je u odběratele spojen s nízkými provozními náklady

### Faktory zvyšující hrozbu substitutů

- Pokud existující firmy, které jsou schopny vyrobit substitut se stejnými užitnými vlastnostmi s přijatelnou cenou
- Nabídka substitutů zvyšuje nabídku
- Odchod k jinému substitutu je u odběratele spojen s nízkými provozními náklady

### Faktory zvyšující celkovou rivalitu v odvětví

- Úpadek daného trhu skýtá možnosti cenových i necenových válek
- Nové, lukrativní odvětví na trhu
- Ziskovost v odvětví není příliš vysoká, vzniká konkurenční boj
- Existence vysoký počet výrobních kapacit
- Vysoké fixní náklady vede k maximálnímu využívání výrobních kapacit, na trhu se udržet kvůli návratnosti vynaložených investic (3), (10)



**Obr. 3 - Porterův model pěti sil, zdroj: <http://rivatics.cz/porterova-analyza-peti-sil/>**

### **3.2.3 Analýza metodou 7S**

Analýza obsahuje faktory vedoucí k úspěchu. Tato analýza v sobě ukrývá sedm slov začínajících na „S“ v anglickém jazyce:

- Strategy (strategie)
- Structure (struktura)
- Systems (systémy manažerského řízení)
- Style (styl manažerského řízení)
- Staff (spolupracovníci)
- Skills (schopnosti)
- Sharedvalues (sdílené hodnoty)

#### **Strategie**

Strategii vnímáme jako určitou vizi, kterou firma dodržuje k dosažení svých výsledků. Strategie mohou být různého charakteru, avšak nejdůležitějším cílem všech ekonomických subjektů je dosahování kladného hospodářského výsledku čili zisku.

#### **Struktura**

Struktura přesně definuje vztahy ve společnosti. Kdo je nadřízený, podřízený, spolupracovník aj. Tuto definovanou strukturu musejí všichni zúčastnění respektovat a dodržovat. Struktura svým způsobem deleguje pravomoc ve firmě.

#### **Systémy manažerského řízení**

Systémy jsou definovány jako určité prostředky vedoucí k řízení. Jedná se o komunikační, kontrolní, informační, dopravní aj.

#### **Styl manažerského řízení**

Stylem manažerského řízení rozumíme jako určitý přístup managementu k řešení vzniklých problémů na pracovišti. Je nutné podotknout, že je rozdíl mezi formálním a



neformálním řešením těchto existujících problémů. Management se často neřídí podle předepsaných postupů, směrnic či kodexů.

### **Spolupracovníci**

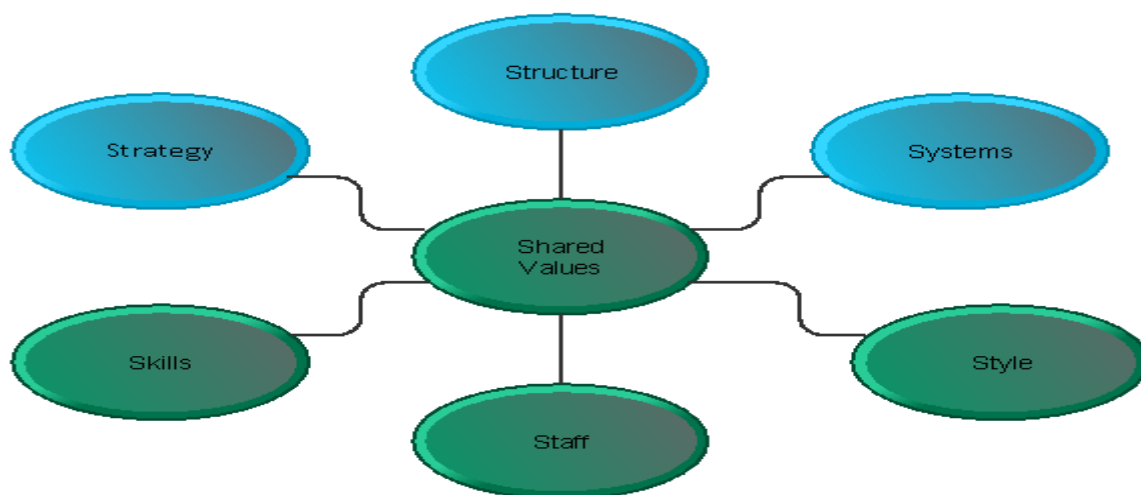
Spolupracovníky se rozumí řídící i řadoví zaměstnanci podniku, kteří vytváří určité hodnoty. Obsahuje jejich motivaci k lepším výkonům, jejich aspiraci k hierarchickému růstu či chováním vůči firmě a svým kolegům. Rozdělujeme tyto aspekty na kvantifikovaný (formální systém motivace, odměny, zvyšování kvalifikace aj.) a nekvalifikovaný (morální stanoviska, loajalita vůči firmě, chování ve společnosti aj.)

### **Schopnosti**

Schopnosti jsou charakterizovány jako určitá profesionální zdatnost řídících pracovníků a řadových pracovníků, v podstatě jde o zdatnost společnosti jako celku.

### **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty ve své podstatě odrážejí základní principy, ideje, postupy a cíle všech zainteresovaných lidí, kteří se podílí na vytváření hodnot a úspěchu podniku. (2), (4)



**Obr. 4 – Analýza metodou 7S,**

*zdroj: <http://www.ict123.com/Strategick%C3%A9%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%BDa7S.aspx>*

### 3.3 Finanční analýza

*„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Průběžná znalost finanční situace firmy umožňuje manažerům správně se rozhodovat při získávání finanční zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku apod. Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak – a to zejména – pro odhad a prognózování budoucího vývoje. Těžko si lze představit kvalitního manažera podniku, který nemá představu o tom, jaké rentability jeho podnik dosahuje, jaké je průměrná splatnost pohledávek, jakou přidanou hodnotu vytvářejí jeho zaměstnanci apod.“* (Knápková, Pavelková, 2010, str. 15)

#### 3.3.1 Účetní výkazy jako podklad pro zpracování finanční analýzy

Pro tvorbu finanční analýzy jsou potřeba vstupní data. Získaná data by měla být kvalitní a seriózní, zároveň však komplexní. Neúplnost nebo neprůkaznost těchto informací může ve výsledku zkreslit výsledek hodnocení finančního zdraví podniku. Finanční analytik má v dnešní době mnoho možností, kde brát důležité informace, ovšem nejdůležitějšími ukazateli jsou stále účetní výkazy, ze kterých se čerpá většina dat. Těmito výkazy jsou myšleny zejména tyto:

- Rozvaha
- Účet zisku a ztráty
- Cash flow

Mluvíme-li o účetních výkazech rozvaha a výkaz zisku a ztráty, je nutné podotknout, že struktura těchto výkazů je závazně stanovena Ministerstvem financí a jsou nedílnou součástí účetní závěrky v soustavě podvojného účetnictví. Součástí účetní závěrky je příloha, která obsahuje údaje o příslušné účetní jednotce, zobecněných účetních zásadách a způsobech jejich oceňování, informace o účetních metodách, nadále zahrnuje doplňující informace k rozvaze a výkazu zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích neboli cash flow. Údaj o peněžních tocích není standardizován, což ve výsledku

nemusí nutně znamenat, že má nižší vypovídací hodnotu než účetní výkazy rozvaha a výkaz zisku ztrát, které jsou standardizovány.

Ze zákona o účetnictví vyplývá, že firmy mají povinnost, která plyne z obchodního zákoníku, nechat ověřit účetní závěrku auditorem a posléze ji veřejně zveřejnit do jednoho měsíce ode dne konání valné hromady. Auditem se rozumí revize účtů, firemních knih odbornými znalci, ověřování vykázaných aktiv a pasiv akciových a dalších obchodních společností. Audit vyjadřuje zprávu o kvalitě účetní jednotky a zároveň vyjádření, zda účetní závěrka či výroční zpráva věrně zobrazuje majetek firmy, její závazky a pohledávky, vlastní kapitál a výsledky hospodaření za příslušný rok.

Výroční zpráva obsahuje cenné informace, které zajímají nejednoho zainteresovaného jedince, který má co dočinění se společností, ať už se jedná o majitele, obchodní partnery, zaměstnance, investory, finanční ústavy nebo zákazníky. Pozitivní výroční zpráva působí pozitivně na image firmy. Výroční zpráva podléhá povinnosti ověření auditorem. (6)

### **3.3.2 Rozvaha**

Rozvaha zahrnuje soupis aktiv a pasiv společnosti. Dále zobrazuje výšku vlastního kapitálu k určitému datu, zpravidla ke konci měsíce nebo roku. Rozvaha zobrazuje věrný stav společnosti. Používá se jako jediný finanční ukazatel aktiv a pasiv. Pro aktiva, pasiva a vlastní kapitál platí rovnice:  $AKTIVA = PASIVA + VLASTNÍ KAPITÁL$ . Aktiva na jedné straně, tak i pasiva s vlastním kapitálem na straně druhé, se musejí vždy rovnat. Tato skutečnost musí platit vždy, to znamená, že při změně na straně aktiv, se tato operace musí projevit i do stavu pasiv, aby se na konci roku vše rovnalo. Aktiva se zpravidla řadí podle své likvidity. Zpočátku aktiva krátkodobá, což jsou položky, u kterých se počítá s brzkou přeměnou na hotovost. Následně aktiva, která nejsou klasifikována jako krátkodobá. Zároveň i pasiva se dělí podle likvidity. Existují pasiva krátkodobá, dlouhodobá a vlastní kapitál. Rozvaha udává přehled o majetku společnosti, o dluzech společnosti a co je kapitál akcionářů. (7)

ROZVAHA	
Aktiva celkem	Pasiva celkem
A. Pohledávky za upsané vlastní jmění	A. Vlastní jmění
B. Stálá aktiva	I. Základní jmění
I. Nehmotný investiční majetek	II. Kapitálové fondy
II. Hmotný investiční majetek	III. Fondy ze zisku
III. Finanční majetek	IV. Hospodářský výsledek minulých let
C. Oběžná aktiva	V. Hospodářský výsledek běžného období (+, -)
I. Zásoby	B. Cizí zdroje
II. Dlouhodobé pohledávky	I. Rezervy
III. Krátkodobé pohledávky	II. Dlouhodobé závazky
IV. Finanční majetek	III. Krátkodobé závazky
D. Ostatní aktiva (přechodné účty)	IV. Bankovní úvěry a výpomoci
I. Časové rozlišení	C. Ostatní pasiva (přechodné účty)
II. Dohadné účty aktivní	I. Časové rozlišení
	II. Dohadné účty pasivní

Obr. 5 – Rozvaha, zdroj: <http://www.qmprofi.cz/>

### 3.3.3 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty, jinak řečeno též výsledovka, zobrazuje stav výnosů a nákladů za určité období, nejčastěji měsíc nebo rok. Tento výkaz je sestaven, abychom mohli přehledně sledovat vliv jednotlivých činností na zisk, což je nejdůležitější sledovaná veličina. Výkaz zisku a ztráty začíná vždy tržbami, které podnik vykázal a od této položky se následně odečítají různé provozní náklady, úroky, daně a jednorázové náklady až se dojde k čistému zisku. U veřejně obchodovaných společností se uvádí údaje o zisku, který připadá na jednu akcii a o dividendách. Mluvíme-li o rozvaze, můžeme o ní říci, že dává obrázek o finančním zdraví společnosti, naproti tomu výkaz zisku a ztráty ukazuje ziskovost společnosti. (7)

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.,  
ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni .....

(v celých tisících Kč)

IČ

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř. 01 – 02)	03		
II.	Výkony	04		
B.	Výkonová spotřeba	05		
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 – 05)	06		
C.	Osobní náklady	07		
D.	Daně a poplatky	08		
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14		
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06 – 07 – 08 – 09 + 10 – 11 – (+/- 12) + 13 – 14 + (-15) – (-16)]	17		
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		

© BILANCE PRAHA 2004

Obr. 6 – Výkaz zisku a ztráty,

zdroj: <http://www.vltava2000.cz/formtisk/goodsdetail.asp?strGoodsID=010840>

### 3.3.4 Cash flow

Úspěšné rozhodování a finanční řízení podniků si vynutily vedle informací o majetku a jeho krytí resp. rozvaha, o výnosech, nákladech a zisku resp. účet zisku a ztráty – také informace o peněžních tocích v podniku, tím jsou myšleny informace o příjmech a výdajích. Zmíníme-li se o rozvaze, ta nám zachycuje stav majetku, stav pohledávek a závazků a stav kapitálu k určitému datu. Výkaz zisku a ztráty zprostředkovává podrobné informace o stavu výnosů, nákladů a zisku v období jejich vzniku, nebere se zde v úvahu, jestli příslušný náklad se skutečně změnil na výdaj a příslušný výnos se skutečně změnil na příjem. Existuje z tohoto důvodu časový nesoulad mezi těmito položkami. K odstranění tohoto problému nám pomáhá sledování peněžních toků resp. cash flow. Cash flow je jedním z nejdůležitějších ukazatelů vůbec. Souvisí zejména se stavem likvidity, finančním řízením a finanční analýzou společnosti.

*„Podstatou sledování ve výkazu peněžních toků (cash flow) je změna stavu peněžních prostředků. Výkaz cash flow vysvětluje přírůstky a úbytky peněžních prostředků a důvody, proč k nim došlo podle zvolených kritérií.“* (Knápková, Pavelková, 2010, str. 46)

Hodnotíme-li stav peněžních prostředků pro malé a střední firmy, je tento ukazatel velmi významný. Když společnost krátkodobě vykazuje nízkou rentabilitu, není to existenční problém. Naproti tomu nedostatek hotovosti a finančních prostředků na bankovním účtu, může mít katastrofický scénář. Stručně řečeno firma nemůže dále pokračovat ve své činnosti, když nemá odkud brát finanční zdroje. Zároveň to je indikátorem i pro bankovní instituce, které nemusí dát příslib ke krátkodobému či dlouhodobému úvěru. Z toho plyne, že tok hotovosti je velmi důležitým ukazatelem pro každou společnost a úsloví „Cash is king“ je pravdivé tvrzení.

K definici cash flow je nutné vymezit dva základní pojmy. Těmito pojmy jsou:

- Peněžní prostředky

Peněžní prostředky představují peníze v hotovosti a běžném účtu vč. případného pasivního zůstatku na běžném účtu, ceniny a peníze na cestě.

- Peněžní ekvivalenty

Peněžními ekvivalenty se rozumí krátkodobý likvidní majetek, který je možno snadně a rychle směnit za předem známou peněžní částku. Peněžní ekvivalenty jsou definovány subjektivně dle potřeb účetní jednotky. Tyto ekvivalenty obsahují peněžní úložky s maximální výpovědní lhůtou do třech měsíců, obchodovatelné a likvidní cenné papíry a krátkodobé pohledávky se splatností do třech měsíců.

Existují dvě metody, které sestavují cash flow. Jsou jimi metoda přímá a nepřímá.

- Nepřímá metoda

*„V tomto případě je přehled peněžních toků sestaven na základě skutečných plateb, resp. čistých peněžních toků uvedených v samostatné bilanci peněžních toků. Jednotlivé příjmy a výdaje se seskupují do předem vymezených položek. V případě podvojného účetnictví nejsou platby sledovány tak podrobně, proto je nutné je z účetních výkazů dohledat, specifikovat a třídit. Hlavní výhodou přímé metody je to, že zobrazuje hlavní kategorii peněžních příjmů a výdajů. Naopak nevýhodou je fakt, že nejsou patrné zdroje a užití peněžních prostředků.“* (Knápková, Pavelková, 2010, str. 50)

- Přímá metoda

*„Tato metoda vychází z výsledků hospodaření zjištěného v podvojném účetnictví (tzn. z rozdílu mezi výnosy a náklady), který transformuje na tok peněz (tzn. na rozdíl mezi příjmy a výdaji). Transformace vychází ze skutečnosti, že:*

- 1. Každý náklad nemusí být současně i úbytkem peněz, tedy výdajem (např. odpisy dlouhodobého hmotného majetku);*
- 2. Každý výdaj nemusí být současně i nákladem (např. nákup dlouhodobého hmotného majetku)*
- 3. Každý výnos nemusí být současně i přírůstkem peněz, tedy příjmem (např. aktivace stroje);*
- 4. Každý příjem nemusí být současně i výnosem (např. přijaté zálohy).“*

(Knápková, Pavelková, 2010, str. 50)

Je nutností o tyto položky výsledek hospodaření opravit, abychom dostali přehled o toku peněz za určité období. Tento fakt plyne z toho, že účetní výsledek hospodaření byl vypočítán ze vztahu  $VH = Vynosy - Náklady$ , což vlastně znamená, že zisk byl vyjádřen se znaménkem (+) a ztráta byla vyjádřena znaménkem (-). Tok peněz bude vyjádřen takovým způsobem, že znaménkem (+) bude vyjádřen přírůstek peněz a znaménkem (-) úbytek peněz, tím pádem toto lze vyjádřit vztahem  $CF = Příjmy - Výdaje$ . Cash flow se při výpočtu dělí na tři sledované oblasti: jsou jimi:

- Cash flow z provozní činnosti
- Cash flow z investiční činnosti
- Cash flow z financování (5)

	(v Kč)
<b>Peníze (211, 213, 221) – počáteční stav</b>	
<b>Cash-flow z provozní činnosti:</b>	
■ inkasa	
■ platby	
<b>Cash-flow z investiční činnosti:</b>	
■ nákupy dlouhodobého majetku	
■ prodeje dlouhodobého majetku	
<b>Cash-flow z financování:</b>	
■ krátkodobý úvěr	
■ výplata dividend (včetně srážkové daně)	
<b>Cash-flow celkem</b>	
<b>Peníze (211, 213, 221) – konečný stav</b>	

**Obr. 7 – Cash flow,**

zdroj: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d28531v35682-ucetni-zaverka-2010-komplexni-priklad/>

### 3.3.5 Metody a ukazatele finanční analýzy

V této kapitole budou podrobně rozebrány existující metody finanční analýzy, jejich postupy a v neposlední řadě se budeme zabývat ukazateli finanční analýzy. Postupy a metody, které se dnes používají ke zpracování finanční analýzy, se během historického progresu standardizovaly.



## Metody finanční analýzy

Rozvoj ekonomických, sociálních, matematických, statistických věd zapříčinil, aby v globálním hledisku vznikla celá řada metod, které se snaží analyzovat finanční zdraví podniku. Je důležité aplikovat vhodnou metodu. Tato volba nesmí být podceněna a vychází s ohledem na:

- Účelnost

Pojem účelnost ve výsledku znamená, že se musíme zabývat těmi problémy a analyzovat takové ukazatele, které nás dovedou k předem stanovenému cíli. Každý finanční analytik musí vycházet z původních požadavků svým zadavatelům a těmi se řídit. Jinak může být analýza neefektivního rázu. Analytik musí použít vhodné ukazatele při výpočtu určitých kategorií ukazatelů a zároveň musí aplikovat vhodné metody. Protože ne pro všechny podnikatelské subjekty se hodí stejné ukazatele a metody. Nutnost se umět vcítit do firemní kultury a mít na paměti možná rizika, která mohou vzniknout, při použití nesprávných ukazatelů a metod.

- Nákladovost

Na začátku analýzy je důležité zhodnotit přínosnost tohoto kroku. Náklady spojené s časem potřebným pro analýzu jdou ruku v ruce se mzdovými náklady pro kvalifikovanou pracovní sílu, která analýzu vykonává. Pro tento fakt je nezbytné si určit přínosnost, návratnost a nutnost analýzy.

- Spolehlivost

Vychází z jednoduchého hlediska, čím spolehlivější vstupní data jsou, tím kvalitnější výsledky můžeme očekávat z výsledné analýzy.

Aplikované metody by měly mít zpětnou vazbu na dotyčný cíl, který mají plnit. Zároveň u každého finančního analytika, který se analýzou zabývá, by měla existovat určitá sebekontrola, že opravdu použil metodu, která je analyzované společnosti šitá na míru. Obecně tento fakt můžeme charakterizovat: Čím kvalitnější metody, tím spolehlivější závěry, tím pádem nižší riziko a zároveň větší naděje na úspěch.

Kromě vhodně zvolené metody je nutností vzít v potaz pro koho je tato analýza tvořena. Zadavatel nechce žádné podrobné výsledky a specifikaci, jak se k výsledkům došlo. Zajímají ho především závěry, a co mohou znamenat pro firmu. Pro tuto formu jsou nutná jasná stanoviska, popisky určitých výsledků a prognózy do budoucna, co tyto fakty znamenají pro firmu jako takovou.

### **Metody elementární analýzy**

Finanční analýza pracuje s účetními výkazy a z nich odvozenými daty resp. čísly. Nezbytností těchto výkazů je vědomí, že nejdůležitějším faktorem je čas. Tento faktor rozlišuje veličiny stavové a tokové. Stavová veličina se vztahuje k určitému časovému okamžiku (data z rozvahy), naproti tomu toková veličina se vztahuje k určitému časovému intervalu (data z výsledovky). Abychom dosáhli kvalitních výsledků, musíme vytvářet časové řady, protože jenom kvalitně vedená časová řada může dát kvalitní data. Čím kratší časový interval budeme hodnotit firmu, čím méně informací budeme mít k dispozici, tím více pak jsou výsledné informace zkreslené. Standardní členění ukazatelů je členění na ukazatele:

- Absolutní ukazatele

Posuzují přímo jednotlivé položky určitých účetních výkazů. Tento způsob je však neefektivní, neboť neobsahuje žádnou matematickou metodu.

- Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele vypočteme jako rozdíl příslušné položky aktiv a příslušné položky pasív.

- Poměrové ukazatele

Jsou právem považovány za nejpočetnější a nejvyužívanější ukazatele. Zpravidla se počítají jako podíl dvou položek nejčastěji však ze základních účetních výkazů. Hodnota ukazatele posléze určuje velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli. Tato metoda se často využívá pro různá časová srovnání, průměrové a srovnávací analýzy apod. Bývá též používána jakožto základ pro regresní a

korelační metody. Poměrové ukazatele se zabývají výpočtem pružnosti resp. elasticity a mají několik dalších členění.

### **Analýza poměrovými ukazateli**

Jak již bylo řečeno v předešlé kapitole, poměrové ukazatele jsou nejvíce používanými ukazateli vůbec. Důvod je pravděpodobně kvůli možnosti vycházet výhradně ze základních účetních výkazů. Svým způsobem tedy využívají veřejně přístupné informace. Již z názvu vyplývá, že se výpočet se bude provádět jako poměr určité sledované veličiny k poměru jiné sledované veličiny. Poměrové ukazatele můžeme dělit např. z hlediska zaměření poměrových ukazatelů takto:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele rentability
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele tržní hodnoty

### **Ukazatele likvidity**

Zpočátku je nutné pochopit význam slova likvidita. Podle literatury pojem likvidita znamená určitá schopnost podniku přeměnit svoje jednotlivá aktiva co nejrychleji a s co nejmenšími ztrátami na peněžní prostředky. Vyjadřujeme ji poměrovými ukazateli, tzn. stupně likvidity. Likvidita vypovídá o firmě, jestli je finančně stabilní resp., jestli je její finanční zdraví v rovnováze. Jestliže je firma nelikvidní (nesolventní), není schopna v předem stanoveném termínu dostát svým závazkům, mluvíme tedy o platební neschopnosti. Nevýhodou je i nadbytečná likvidita, tím je myšlen stav, kdy společnost vykazuje vyšší stav likvidních prostředků, než je potřeba. Obecně se dá říci, že vyšší likvidita (peníze v hotovosti, na účtu, krátkodobé pohledávky), snižuje možnost vzniku platební neschopnosti (insolvence). Zároveň však vysoká likvidita snižuje výnosnost společnosti, protože vysoké množství peněz v pokladně nebo na účtu má nízkou hodnotu zúročení. Výnosnost totiž zvyšují především stroje, nové technologie, inovace v druzích materiálu apod., tzn. velmi málo likvidní položky. Vedení společnosti proto

musí optimalizovat likviditu podle potřeb společnosti a zároveň by mělo optimalizovat strukturu veškerého majetku. Nedílnou součástí plánů vedení by měla být i vysoká rentabilita, protože likvidita a rentabilita jsou právem považovány za finanční zdraví podniku. Likviditu vyjadřujeme třemi základními ukazateli: (6), (8)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{okamžitě splatné dluhy}} \quad (1)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2)$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (3)$$

zdroj: <http://athena.zcu.cz/kurzy/efrp/000/HTML/173/>

- Okamžitá likvidita

Bývá též označována jako likvidita prvního stupně. Zahrnuje v sobě nejlikvidnější položky rozvahy, jako jsou například peníze v pokladě, peníze na běžných a jiných účtech, peněžní ekvivalenty jako jsou šeky a volně obchodovatelné cenné papíry. Podle českých norem se okamžitá likvidita pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5. V čitateli jsou obsaženy okamžitě splatné dluhy, těmito položkami jsou např. běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci.

- Pohotová likvidita

Zpravidla bývá označována jako likvidita druhého stupně. Obsahuje oběžná aktiva, od nichž jsou odečteny zásoby. V čitateli se objevují krátkodobé dluhy. Aby byla společnost finančně stabilní, mělo by platit, že poměr jmenovatele a čitatele je 1:1. Pokud je poměr 1:1, je patrné, že společnost se vypořádá se svými dluhy resp. závazky, aniž by musela prodat své zásoby. Pohotová likvidita se pohybuje v rozmezí 0,7 – 1,2.

- Běžné likvidita

Bývá též označována jako likvidita třetího stupně. Běžná likvidita nám udává, jestli by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby v daném okamžiku přeměnil veškerá svá aktiva na hotovost. Vyšší hodnota ukazatele vypovídá o vyšší platební schopnosti podniku. Tento ukazatel likvidity má svá omezení, např. dostatečně nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a nebere v potaz ani strukturu krátkodobých dluhů resp. závazků z hlediska doby jejich splatnosti. Běžná likvidita se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. (6), (16)

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability jsou nazývány též ukazatele výnosnosti, ukazatele profitability, ukazatele návratnosti aj. Jejich interpretace je založena na zjištění konečného efektu firmy jako takové resp. jejich výstupu v poměru s daným vstupem. Toto zjištění nám umožní zjistit jakým způsobem je firma řízena manažery. Zjistíme řízení aktiv, likviditu na rentabilitu firmy, financování, ziskovost, nákladovost apod. Většina těchto ukazatelů má velmi podobou interpretaci, protože udává, kolik korun zisku připadne na jednu korunu jmenovatele. Existuje celá spousta ukazatelů rentability, ovšem uvedeme si jen některé z nich. (11)

- Rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel vypočteme jako poměr zisku a vlastního vloženého kapitálu akcionářů nebo vlastníků podniku. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem nebo vlastníkem společnosti. Pojem vlastní kapitál v sobě obsahuje i další složky, jako např. emisní ážio, zákonné a další rezervní fondy, které jsou vytvářené ze zisku a zisk běžného období. V anglickém pojetí ROE (Return on equity)

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4)$$

*zdroj: <http://athena.zcu.cz/kurzy/efrp/000/HTML/170/>*

- Rentabilita tržeb

Dalším ukazatelem zjistíme rentabilitu tržeb. V čitateli se dosazuje zisk a ve jmenovateli hodnota tržeb. Tento ukazatel nám pomáhá zjišťovat, kolik čistého zisku (EAT – čistý zisk po zdanění) v sobě obsahuje jedna koruna v podobě tržeb. Někdy je tento ukazatel též nazýván jako ziskové rozpětí, určuje ziskovou marži. V angličtině ROS (Return on sales).

$$\mathbf{ROS} = \frac{\mathbf{zisk}}{\mathbf{tržby}} \quad (5)$$

*zdroj: <http://athena.zcu.cz/kurzy/efrp/000/HTML/170/>*

- Rentabilita nákladů

Tento ukazatel je svým způsobem doplňkovým ukazatelem rentability tržeb. Zjišťuje poměr celkových nákladů k tržbám podniku. Obecně můžeme říci, čím je hodnota tohoto ukazatele nižší, tím lepší výsledky společnost v tomto směru vykazuje, protože jednu korunu tržeb společnost dokázala vytvořit s menšími náklady. Ovšem musíme podotknout, že zvýšením tržeb lze dosáhnout i zvýšením prodeje výrobků či služeb, nejenom snížením nákladů. Pochází z anglického ROC (Return on costs). (6), (11)

$$\mathbf{ROC} = \mathbf{1} - \frac{\mathbf{zisk}}{\mathbf{tržby}} \quad (6)$$

*zdroj: (Ručková, 2011, str. 57)*

## 4 Analýza problému a současná situace

**Datum zápisu:** 7. září 1992

**Spisová značka:** C 4052 vedená u Krajského soudu v Ostravě

**Obchodní firma:** TRANGO, s.r.o.

**Sídlo:** Sedliště 119

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:**

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Ostatní služby povážně osobního charakteru
- Zprostředkovatelská činnost o obchodní činnosti volné
- Zámečnictví

**Statutární orgán:** jednatel společnosti

**Způsob jednání:** jednatele jednají jménem společnosti samostatně

**Základní kapitál:** 100.000 Kč (14)

### 4.1 Historie analyzované firmy

Historie vzniku Trango s.r.o. se datuje k roku 1992. Tento rok firma začala působit jako obchodní společnost. Firma sídlí v Ostravě, kde zároveň vykonává svoji obchodní činnost. V roce 1994 si firma pronajala výrobní halu a započala výrobu ocelových konstrukcí. Tato výrobní činnost je od tohoto data trvale rozvíjena a rozšiřována. V roce 2005 došlo k rozšíření předmětu podnikání o nové středisko Montáže a opravy. Činnost byla ukončena v souvislosti s poklesem poptávky v roce 2009. V roce 2008 vzniká další středisko, středisko Nákup a prodej hutního materiálu. Sklad hutního materiálu firmy Trango s.r.o. v Ostravě - Kunčičkách má k dispozici stálou skladovou zásobu 500 - 1000 tun. V květnu v roce 2011 byla nově otevřena pobočka se skladovou halou

v Jihlavě. Pobočka v Jihlavě se zabývá prodejem hutního materiálu na bázi předprodeje zboží koncovému zákazníkovi. Sklad v Jihlavě má stálou skladovou zásobu v rozmezí 300 – 600 tun. Firma má v současnosti kolem 25 zaměstnanců, kteří pracují na hlavní pracovní poměr. K tomu firma zaměstnává pracovníky na živnostenské oprávnění. Jedná se o středně velkou firmu. (15)

## 4.2 Organizační struktura

Z údajů o firmě je patrné, že se firma dělí na tři různá střediska:

- Montáže a opravy se sídlem v Ostravě
- Prodej hutního materiálu se sídlem v Ostravě
- Prodej hutního materiálu se sídlem v Jihlavě

### Prodej Ostrava



### Prodej Jihlava



**Obr. 8 – Prodej hutního materiálu Ostrava, Obr. 9 – Prodej hutního materiálu Jihlava,**

*zdroj: <http://www.trango-ov.cz/cs/prodej-hutniho-materialu.html>*

## 4.3 Analyzované středisko

Jak je výše určeno, společnost se dělí na více středisek podle předmětu činnosti anebo podle místa činnosti. Analyzované středisko, kterým se bude podrobně zabývat tato diplomová práce, je středisko „Prodej hutního materiálu se sídlem v Jihlavě“. Částečně



se bude vycházet z finančních ukazatelů, který zahrnuje všechny střediska, jako například rozvaha. Z větší části se ovšem budeme zabývat již zmiňovaným střediskem, kde se budeme snažit analyzovat strategickou a finanční analýzu.

Středisko prodej hutního materiálu Jihlava se zabývá výhradně prodejem hutního materiálu na bázi předprodeje. Jinými slovy řečeno, nakoupí velké množství hutního materiálu od dodavatele a s určitým ziskem prodává dále koncovému zákazníkovi.

Jihlavská pobočka zahrnuje celkově 5 zaměstnanců. Tři zaměstnanci vykonávají administrativní činnost, kde se starají o nákup materiálu, prodej materiálu, fakturace a další činnosti, které jsou potřeba pro fungování společnosti. Přímo z administrativní budovy se dá plynule přejít do skladu, kde jsou dva skladníci, kteří materiál ze skladu vydávají.

Středisko Jihlava bylo založeno v květnu v roce 2011. Tehdy pracovali ve společnosti 4 pracovníci celkem, v dnešní době společnost přijala dalšího pracovníka do administrativy na zkrácený úvazek.

## **4.4 Strategická analýza**

Tato kapitola se bude zabývat aplikací strategické analýzy přímo na analyzovanou firmu diplomové práce. Analyzovaná firma je Trango, s.r.o., resp. její jihlavská pobočka.

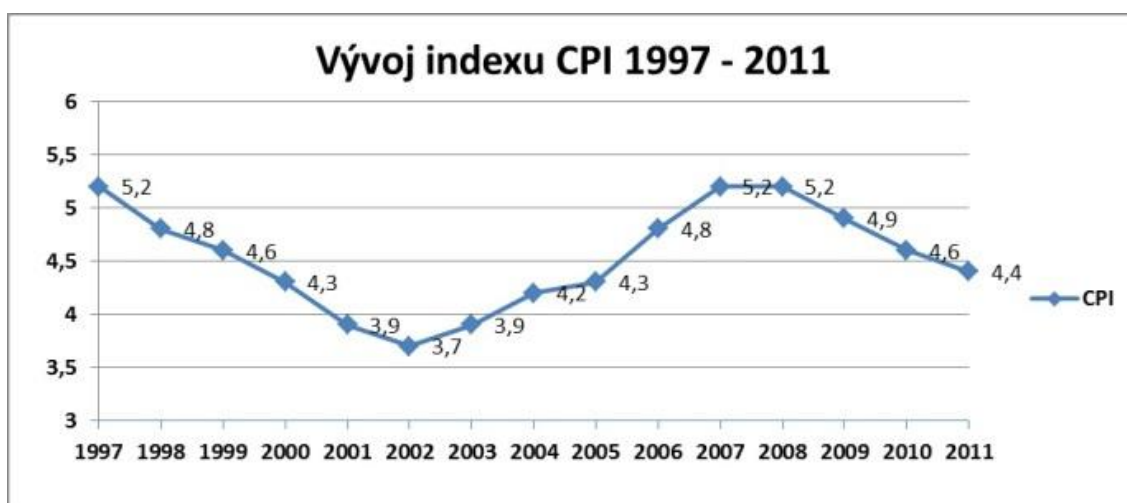
### **4.4.1 PEST analýza**

Tato analýza aplikuje faktory PEST analýzy na firmu Trango, s.r.o. Jedná se o faktory, které ať už přímo nebo nepřímo ovlivňují činnost společnosti. Jedná se zejména o politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a technické a technologické faktory.

#### **Politické a legislativní faktory**

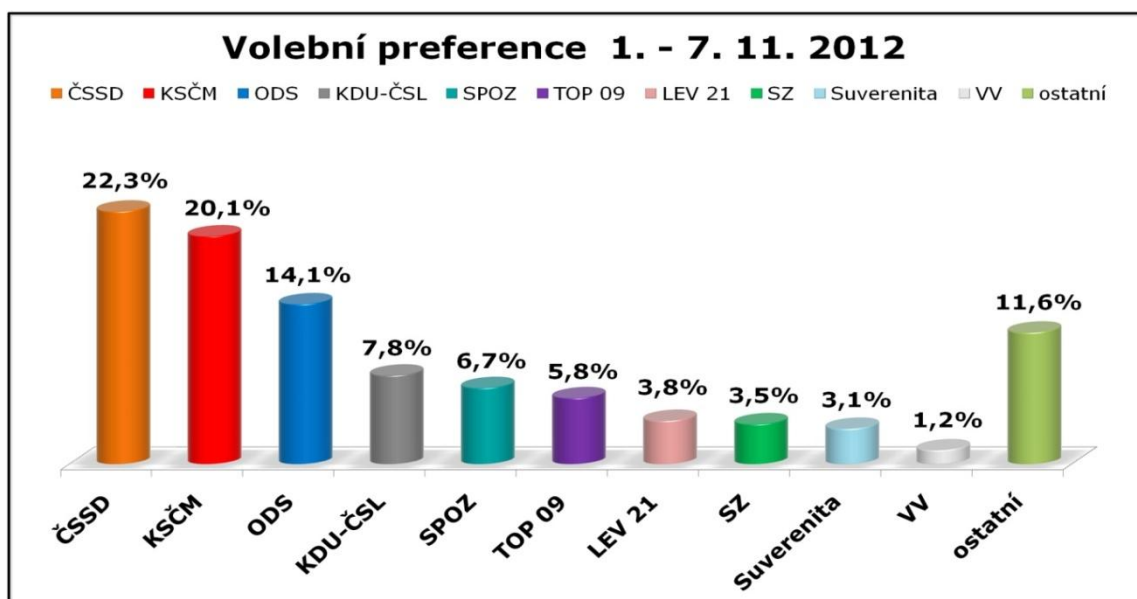
Podnik menšího charakteru jako je pobočka Trango, s.r.o. v Jihlavě, nemá prakticky žádný vliv na ovlivňování politických a legislativních rozhodnutí v kraji. Ovšem politické dění v našem státě ovlivňuje činnost a vývoj firem. Důležitá je proto komunikace s příslušnými institucemi v kraji jako jsou např. Krajský úřad, finanční

úřad, živnostenský úřad, BOZP a další. Po vstupu do EU musí každá společnost brát v potaz určité omezování ze strany této instituce, která ovlivňuje obecně řízení všech subjektů na trhu svými nařízeními a normami. Důležitým faktorem, který působí na politické dění v České republice, jsou volby do poslanecké sněmovny. Příští volby nás čekají v květnu 2014. Když se změní vláda z pravicové na levicovou, bude určitě řada změn, které se dotknou všech podnikatelských subjektů na území ČR. Mluvíme-li o korupci, je velmi významným faktorem, který omezuje fungování firem a společnosti jako celku.



**Graf 1 – Vývoj indexu CPI**, zdroj: <http://sociopress.cz/sobeckosti-proti-korupci/>

*Pozn. Index CPI, měří míru korupce. Tento ukazatel každoročně zveřejňuje mezinárodní organizace Transparency International (TI). Česká republika si pohoršila oproti předešlému roku a vysloužila si známku 4,4. Na stupnici od 0 do 10 přitom hodnocení blízkí se nule znamená vyšší míru korupce, na druhou stranu čím vyšší známka, tím je korupce nižší.*



**Graf 2 – Volební preference v ČR, 11/2012,**

zdroj: <http://www.protext.cz/zprava.php?id=16248>

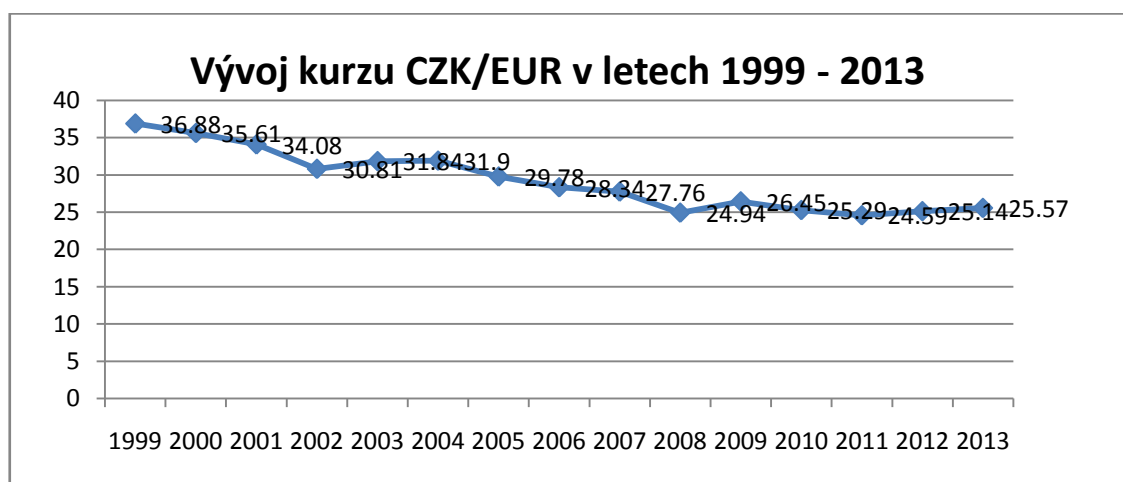
*Pozn. Z údajů, které poskytla SANEP.cz (středisko analýz a empirických průzkumů) je patrné, že společnost volí levice. Strany ČSSD a KSČM ovládají preference naší současné politické scény.*

### **Ekonomické faktory**

Mezi tyto faktory řadíme různá makroekonomická data, která ovlivňují nepřímo každý podnikatelský subjekt na území státu. Mezi tyto makroekonomické indikátory zařazujeme např. úrokovou míru, nezaměstnanost, HDP, daňovou politiku, směnný kurz, kupní síla aj. Díky snížení ČNB diskontní sazby na 0,05 % jsou úvěry výhodnější nejen pro soukromé obyvatelstvo ale zároveň i pro podnikatelské subjekty, což umožňuje podporu podnikání a tento efekt kladně působí na společnost, která prodává materiál, resp. ocel koncovému spotřebiteli nebo firmě. Dalším důležitým faktorem je kupní síla obyvatelstva, protože nemalou část obrátu společnosti tvoří soukromí spotřebitelé. Kupní síla obyvatelstva nominálně roste, ovšem reálně klesá, což vede k nižšímu disponibilnímu důchodu a tento efekt globálně vede k nižší poptávce. Spirála mezi nominální a reálnou mzdou se poslední roky více rozevírá. (17)

„Průměrná mzda se ve třetím čtvrtletí roku 2012 meziroční zvýšila o 1,4 procenta. Při inflaci 3,3 procenta se ale mzdy reálně snížily o 1,8 procenta. Horší byla situace naposledy v roce 1998, kdy reálné mzdy srazila vysoká inflace, za níž stálo výrazné zvýšení nájemného a dopady předchozí měnové krize, upozornil analytik Patria Finance David Marek.“ (<http://www.financninoviny.cz/zpravy/analytici-pokles-realnych-mezd-vysvetluje-recesi-ekonomiky/873820>)

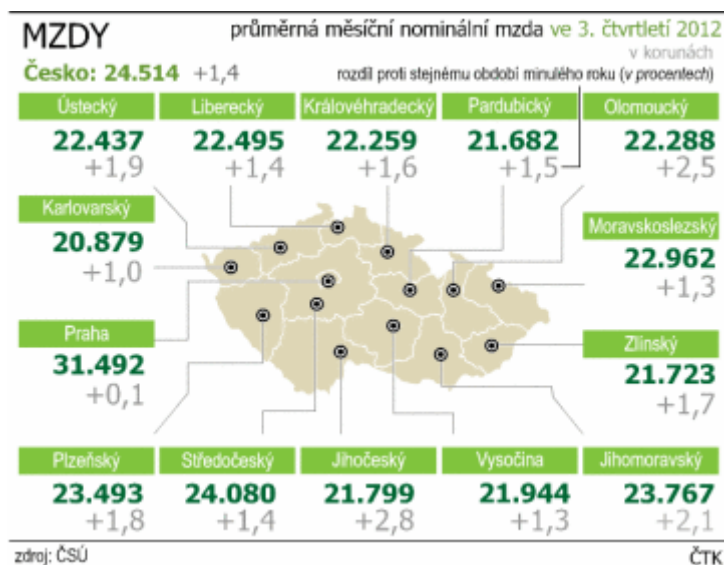
Daňová politika opět příliš nenahrává soukromému obyvatelstvu, jelikož se DPH od 1. ledna 2013 zvýšilo o 1 procentní bod ze 14 % resp., 20 % na 15 % resp., 21 %. I tento fakt vede ke snížení kupní síly obyvatelstva. Společnost z části obchoduje se zahraničím, takže je nezbytné sledovat vývoj směnného kurzu. Obchodní transakce jsou prováděny zejména na Slovensku, Polsku, Německu a jiných evropských zemích, takže je nezbytné sledovat vývoj kurzu CZK/EUR. Jestliže vystupujeme v této transakci v roli kupujícího, je pro nás výhodné posílení směnného kurzu koruny vůči euru. Nemálo důležitým faktorem je vývoj inflace, která ovlivňuje vývoj cen všech výrobků a služeb na území České republiky. (19)



**Graf 3 – Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 1999 – 2013,**

zdroj: <http://www.kurzymen247.cz/mena/eur>

Z vývoje směnného kurzu české koruny vůči euru je patrné, že posledních 6 let od roku 2007 se kurz příliš nemění. Razantní pokles téměř o 3 Kč proběhl právě v roce 2007 zejména díky finanční krizi.

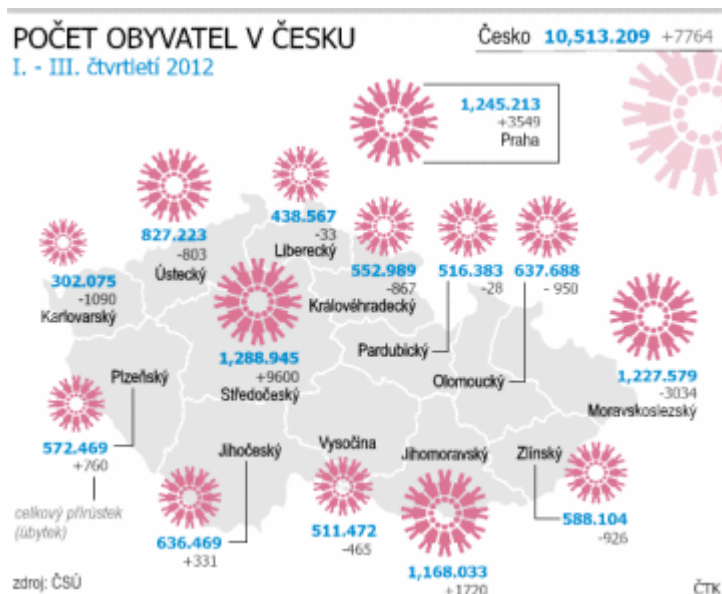


**Obr. 10 – Průměrná měsíční nominální mzda ve 3. čtvrtletí 2012,**

*zdroj: <http://www.czso.cz/>*

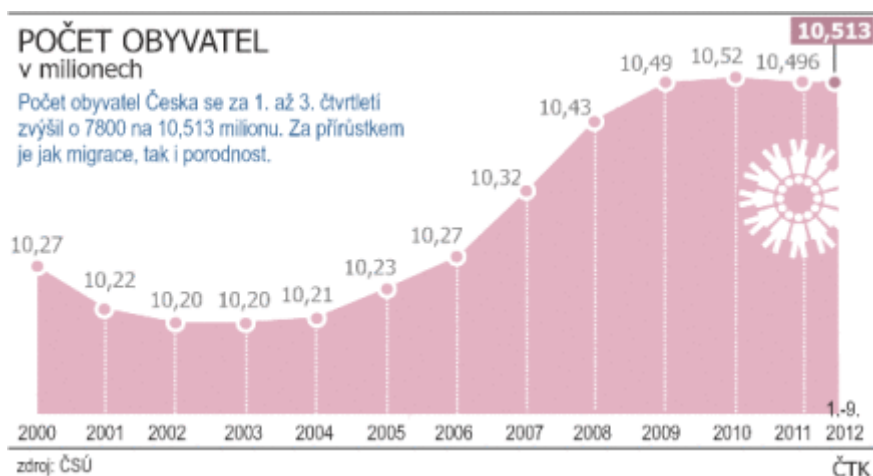
### **Sociální a demografické faktory**

Jak již bylo řečeno, firma vykonává svojí činnost v kraji Vysočina. Tento kraj, co se týče obyvatelnosti, je vůči zbytku republiky téměř na pomyslném chvostu. Tento fakt určitě nepřispívá k rozvoji výkonnosti společnosti. Je zde logicky méně potenciální zákazníků a firem, kteří mají zájem o hutní materiál. Možností udržení současného stavu nebo naopak ještě zvýšení prodejnosti, je možno dosáhnout rozšířením prodeje i do jiných např., sousedních krajů. Sociální dostupnost lokality, kde sídlí společnost, je na vysoké úrovni. Společnost má sídlo v průmyslové zóně, která jen těsně míjí okraj města Jihlavy. Komunikace, která vede ke společnosti, přímo navazuje ze sjezdu z dálnice a nyní se zároveň buduje další sjezd, který bude zpátky napojovat na dálnici. Tato skutečnost velmi přispívá k dobré dostupnosti, která číší nejenom z dálnice, ba naopak i z jiných komunikací.



**Obr. 11 – Počet obyvatel v ČR, 3. čtvrtletí 2012, zdroj: ČSÚ**

Pozn. Z těchto údajů výše je patrné, že kraj Vysočina je co do počtu obyvatel 3. od konce a tento fakt umocňuje neustálý úbytek obyvatel. Za období 1. – 3. čtvrtletí ubylo 465 obyvatel v kraji Vysočina.



**Obr. 12 – Počet obyvatel v ČR, 2012, zdroj: ČSÚ**

Pozn. Z globálního hlediska se stav počtu obyvatel vyvíjí do kladných čísel. Za 1. – 3. čtvrtletí 2012 se stav obyvatel zvýšil o 7800. Tento fakt se připisuje zejména migrací a zvýšenou porodností. (<http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pocet-obyvatel-cr-se-zvysil-o-7800-lidi-diky-migraci-a-vyssi-porodnosti/877262>)

## Technické a technologické faktory

Pružně reagovat na změny v této oblasti je nesmírně důležité zejména pro výrobní společnosti. Firma Trango, s.r.o. není výrobní společností, nicméně i přesto je nezbytné inovovat software, který umožní rychlejší vstupy a výstupy dat, lepší komunikaci s ostatními pobočkami, jakožto lepší informovanost o stavu pohledávek, závazků a objednaného zboží. V oblasti, kde se materiál vydává, myšleno ve skladě, je možnost zlepšení výkonnosti koupí výkonnějších strojů, které urychlí práci pracovníků a odstraní časové prodlevy zákazníků, kteří čekají na míru požadovaný materiál. Jedná se zejména o úhlové brusky, kterými se dělí materiál na menší průměry a plazma, která slouží pro dělení větších průměrů materiálu. Rychlost vyřízení objednávky můžeme charakterizovat jako konkurenční výhodu. Žádný zákazník nebo firma nestojí o časové prodlevy, neboť tyto prodlevy jsou náklady.

## **Shrnutí**

- Hrozbou pro firmu je změna vlády z pravice na levice z hlediska změn legislativy
- Zvyšující se míra korupce negativně působí na celý sektor podnikání vč. firmy Trango, s.r.o.
- Nejasná situace při vstupu do EMU (Evropská měnová unie), ovšem při obchodování se zahraničím výhoda v podobě jednotné měny
- Podpora podnikání ze strany ČNB, která snížila diskontní sazby na minimum a přispívá k výhodnějším úvěrům ze strany komerčních bank
- Pokles kupní síly obyvatelstva může znamenat určitý pokles zejména v sektoru maloobchodu
- Růst DPH o jeden procentní bod na 15 % u snížené sazby a na 21 % u zvýšené sazby vede k poklesu disponibilního důchodu obyvatelstva
- Pokles obyvatelstva v kraji Vysočina predikuje snížení počtu potenciálních zákazníků
- Dobrá lokalita společnosti v průmyslové zóně blízko dálnice vede ke konkurenční výhodě

#### **4.4.2 Porterův model pěti sil**

Pro vypracování analýzy konkurence bude použita Porterova analýza pěti hybných sil. Ta se skládá z klasifikování stávající konkurence, nové konkurence, vlivu odběratelů, vlivu dodavatelů a neposledně ze substitučních produktů.

##### **Vliv dodavatelů**

Hutní materiál má na národní úrovni prakticky stále stejnou cenu. Skutečné výkyvy souvisí pouze se změnami v celosvětovém měřítku. Trh je velmi propojen a vlastní ho pouze pár společností, např. ArcelorMittal, který má většinový podíl na světovém trhu. Společnost Mittal vlastní Lákšmi Mittal, který zároveň disponuje v žebříčku mezi 10 nejbohatšími lidmi na světě. Společnost, která se realizuje pouze v rámci České republiky a neexpanduje do světa, tyto světové faktory však působí minimálně. Cenu stanovují místní dodavatelé spíše na základě sezonnosti. V letním období, kdy se uskutečňuje značné množství venkovních prací (staveb, oprav, rekonstrukcí) a tedy je větší poptávka po ocelových výrobcích, stanovují dodavatelé cenu vyšší, než v období, kdy je malá poptávka po produktech z důvodu útlumu prací ve venkovním prostředí. Dlouhotrvající krize ve stavebnictví však vede k poklesu cen hutního materiálu. Některé firmy prodávají jen s minimální marží. Mezi významné české dodavatele můžeme zařadit zejména firmy Feron, a.s., RAVEN CZ a.s., BRITTERM a.s., VYKOV a.s. aj.

(14)

##### **Vliv odběratelů**

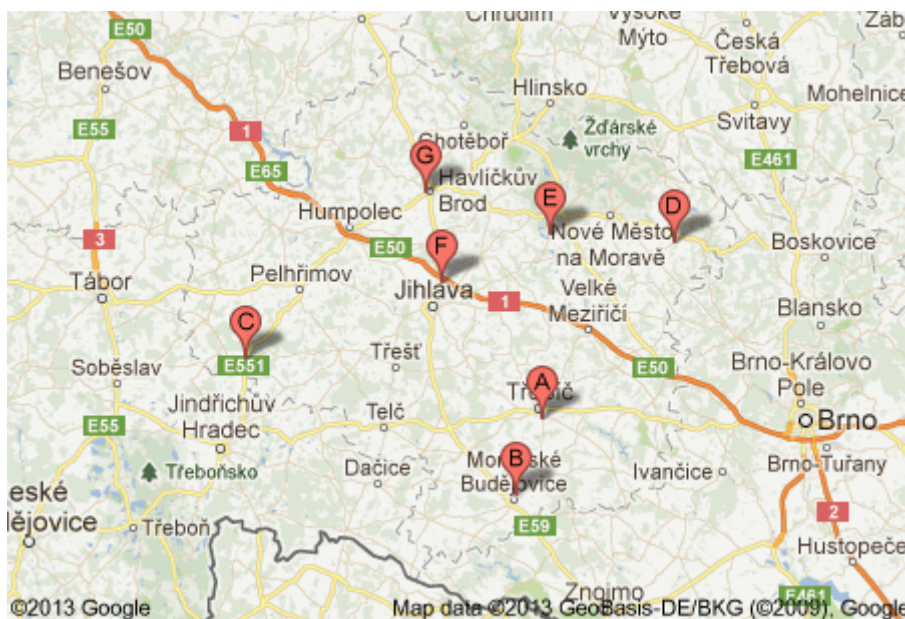
Pobočka diferencuje zákazníky podle odebraného množství materiálu, podle platebních podmínek a podle dlouhodobosti obchodního styku. Ceny jsou tedy stanovovány podle těchto podmínek subjektivně. Zákazníci jsou obvykle dobře informováni o cenách konkurence a neustále tlačí na nižší ceny při nákupu, které by jim ušetřily náklady. To s sebou přináší problém klesajících se tržeb. Vzhledem k rostoucí konkurenci v okolí a jejich snižování cen je i jihlavská pobočka společnosti Trango, s.r.o. nucena reagovat. Proto jsme nuceni konstatovat, že vliv odběratelů je v tomto odvětví poměrně vysoký. Společnost navíc spolupracuje s několika významnými firmami, které lobbují za nižší ceny a jestli si je firma chce udržet, musí se pružně adaptovat, čímž je určující, že nemá



výsadní postavení na trhu. Mezi významné odběratele řadíme především firmy ELSA, spol. s r.o., CZ LOKO, a.s., Halové stavby s.r.o., PRIMONT, spol. s r.o. aj. (14)

### **Vliv konkurence**

Konkurence v prodeji hutního materiálu je na Jihlavsku poměrně vysoká. V samotné Jihlavě lze napočítat 2 významné konkurenty. Hutní materiál Lukáš, tato společnost vznikla v nedávné minulosti a snaží se kopírovat společnost Trango, s.r.o. jakožto se snaží svým lobbiováním za nižší ceny nabízených služeb přetáhnout firmy, které spolupracují s firmou Trango, s.r.o. v rámci nekorektního konkurenčního boje. Tento boj vede k neustálému snižování cen materiálu, což ve výsledku značí nižší hospodářský výsledek. Dalším významným konkurentem v Jihlavě je společnost Feron, a.s., která má v Jihlavě tradici a byla zde jako první společnost, která se zabývala prodejem hutního materiálu. Tato firma má větší sortiment nabízeného zboží, ale zároveň vyšší ceny a delší čekací prodlevy při odběru materiálu. Společnost se především specializuje na velké zakázky na Jihlavsku.



**Obr. 13 – Spádová oblast konkurence, zdroj: <http://maps.google.cz>**

Na mapě výše můžeme vidět nejvýznamnější konkurenty v odvětví pro kraj Vysočina.

A. TRADE LUKÁŠ, s.r.o., se sídlem v Třebíči, 36 km

- B. FERRUM s.r.o., se sídlem v Moravských Budějovicích, 47 km
- C. KOVOSTAV, se sídlem v Havlíčkově Brodě, 25 km
- D. SAGRAS, a.s., se sídlem v Bystřici nad Pernštejnem, 69 km
- E. FERA, s.r.o., se sídlem v Novém Veselí, 37 km
- F. FERONA, a.s., se sídlem v Jihlavě, 5 km

### **Vliv nové konkurence**

Pokud by se na Vysočině na trhu s hutním materiálem objevila nová společnost, na firmu by to mělo velký vliv. Pro pobočku by to znamenalo snížení marže a pravděpodobně úbytek zákazníků. Tento fakt by vedl ve výsledku k nižšímu provoznímu zisku. Konkurence je klíčová při stanovování prodejních cen. Firma není tak mediálně známá, aby zákazníky udržela, navíc v dnešní době, kdy je přetrvávající krize, tak zákazníci i velké společnosti koukají především na cenu.

### **Vliv substitutů**

Ocelové výrobky mají natolik široké spektrum využití a jejich použití je standardní, že se nedá říci, že by měly tyto výrobky přímé substituty. Výrobky se používají např. ve stavebnictví pro stavbu domů, opravu mostů, instalátérské práce, infrastruktura, automobilní průmysl atd., velká část prodejů materiálu míří však také do strojírenského průmyslu a kovoobrábění, kde je ocel zpracovávána na další výrobky. Ocel má tedy řadu využití a podle toho lze stanovit v určitých odvětvích alespoň nějaké možné substituty. Jako příklad lze využít situaci, kdy se ve stavebnictví místo ocelových překladů mohou použít betonové překlady nebo např. situaci, kdy se kvůli odlehčení používají místo oceli barevné kovy (měď, hliník...), které mají sice delší trvanlivost, ale jsou zároveň několikanásobně dražší než ocelové výrobky.

### **Shrnutí**

- Dlouhotrvající krize ve stavebnictví tlumí poptávku po oceli
- Existence významného celosvětového koncertu, který určuje světové ceny oceli (ArcelorMittal)

pozn. *ArcelorMittal je největším světovým výrobcem oceli a těžební společností. Její filozofie je založena především vyrábět bezpečné a kvalitně. Je předním dodavatelem kvalitních výrobků z oceli ve všech hlavních trzích, včetně automobilového průmyslu, stavebnictví, domácí spotřebiče a obalů. ArcelorMittal působí v 60 zemích a zaměstnává okolo 245.000 lidí po celém světě.* (18)

- Společnost nemá významné postavení, strategicky významné společnosti lobbují za nižší ceny
- Vznik blízké konkurence tlačí ceny směrem dolů, vzniká nižší marže, která vede k nižšímu zisku, nutnost rozšíření portfolia firem
- Téměř žádná existence substitutů

#### **4.4.3 Analýza metodou 7S**

V této analýze budou rozebrány faktory vedoucí k úspěchu. Tyto faktory budou aplikovány na příslušnou firmu diplomové práce. Jedná se o 7 faktorů úspěchu. Jsou jimi: strategie, struktura, systémy manažerského řízení, styl manažerského řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

##### **Strategie**

Základní strategií firmy Trango, s.r.o. se příliš nebude lišit od ostatních. Prvotním účelem společnosti je dosahování kladného hospodářského výsledku, čili zisku. Tento aspekt je alfou a omegou společnosti. Bez tohoto faktu by společnost nemohla dále příliš dlouho fungovat. Dalším důležitým cílem a vizí společnosti do budoucna je, se čím dál tím více dostávat do povědomí lidí zejména ve městě Jihlava a následně celého kraje Vysočina. Cílem je zvýšení tržního podílu této oblasti. Společnost pro tento fakt plánuje různé marketingové aktivity. Důležitým faktem, který společnost již řadu let praktikuje, je spokojenost zákazníků, na tomto si společnost dost zakládá a vybudovala si tímto stylem svojí image, kterou chce nadále udržovat a pokud možnost ještě vylepšit různými dodatečnými službami, kterými zapůsobí na zákazníky, tzv. přidaná hodnota. Tato přidaná hodnota se dá charakterizovat několika pojmy jako např. ochota, vyjít zákazníkovi vstříc, sladká odměna, kafe pro zákazníky, kteří musí v mrazivém počasí

čekat, občerstvení v parném létě minerální vodou, zákusky na výročí vzniku společnosti aj.

### **Struktura**

Ve firmě jsou jasně stanoveny pravomoci. Vedení, které operuje v kanceláři, přijímá objednávky a osobní požadavky zákazníků jako celku a pružně reaguje se skladem. Ve skladě jsou skladníci povinni příslušný materiál podle skladové výdejky vydat. Hierarchie pravomocí je zde jasně určena. Skladoví pracovníci plní úkoly administrativy. Ředitel jihlavské pobočky zastává nejvyšší funkci a dává úkoly prakticky všem. Dále v administrativě operuje ekonomická účetní a obchodní zástupce, pravomoci mezi těmito články jsou takřka na stejné úrovni a pro vzájemnou spolupráci si musí vycházet vstříc.

### **Systémy manažerského řízení**

Jedná se zejména o demokratické řízení. Všichni, kteří jsou v daném procesu zainteresováni, se domluví na ideálním řešení, jestliže takové jednání selže, hlavní slovo má ředitel pobočky. Ovšem zpravidla nevznikají žádné komplikace na žádných úsecích společnosti. Ke komunikaci mezi zaměstnanci slouží zejména telefonní zařízení a email. Mezi jednotlivými pobočkami se využívá ke komunikaci skype, mobilní zařízení, email, ekonomický program Premiér, intranet a osobní komunikace při obchodním jednání mezi pobočkami.

### **Styl manažerského řízení**

Stylem manažerského řízení se rozumí, jakým způsobem chce vedení firmy dosáhnout svých vytyčených cílů. Zpravidla se ředitel pobočky Trango, s.r.o. v Jihlavě řídí svými zkušenostmi, schopnostmi, instinktem manažera a trendem v oblasti trhu s hutním průmyslem, nicméně když jsou dotazy objektivní, nechá se inspirovat nižšími úrovněmi řízení společnosti. Hlavní slovo však stojí na řediteli pobočky.

### **Spolupracovníci**

Pravomoci již byly popsány výše, hierarchie společnosti je rozdělena na administrativu a sklad, kde jsou pravomoci jasně definovány. Vztahy na pracovišti za dobu existence

společnosti jsou přátelské a jenom utužují kolektiv k lepším výkonům. Zaměstnanci jsou motivováni k lepším výkonům jednorázovými odměnami, které dostává každý jednotlivec bez rozdílu. Odměny vychází ze zisku společnosti jako celku, ovšem na tomto zisku se přímo či nepřímo účastní každý člen společnosti, proto jsou odměny směřovány na všechny členy. Ve firmě pracují především muži v poměru 4:1. Z hlediska věku se jedná o středně starý kolektiv a vzdělanostně někde na úrovni státní maturitní zkoušky.

### **Schopnosti**

Schopnosti zaměstnanců rozdělíme na dvě části. První částí jsou požadované schopnosti a dovednosti pracovníků ve skladě a druhou částí jsou schopnosti řídicích pracovníků v administrativě. Požadavky na pracovníky ve skladě nejsou příliš vysoké, co se týče vzdělanostních parametrů, výuční list je dostačující, nicméně o to více se bere zřetel na fyzickou zručnost a schopnost rychle reagovat na požadavky zákazníků. Výhodou jistě bude vazačský průkaz, který slouží k obsluze mostového jeřábu. V dohledné době se plánuje koupit menší auto, které bude rozvážet materiál pro zákazníky, kteří nemají vlastní možnosti odvozu. Z tohoto hlediska se klade důraz na řidičské oprávnění skupiny C. Požadavky, které jsou kladeny na pracovníky v administrativě, se výrazně liší od těch, které jsou požadovány na pracovníky ve skladě. Ať už se to týče obchodního zástupce anebo ekonomické účetní, jsou potřeba základy ekonomického rozhledu a informovanosti. Nejlépe tyto znalosti poskytne ekonomické vzdělání na vysoké škole nebo alespoň na střední škole zaměřené na ekonomiku a účetnictví např. Obchodní akademie. Je nutností pochopit zákonitosti, které fungují ve vztahu nákup a prodej zboží s určitou marží, v jaké souvztažnosti zde vystupují daně jako např. DPH či na konci zúčtovacího období každého měsíce daň z příjmu. Navíc jsou zde požadovány další vlastnosti, které musí osoba vykonávající tyto pozice mít k dispozici, jsou jimi např. odolný vůči stresu, obchodní duch, umění vcítit se do zákazníka, do jeho potřeb a požadavků, respektovat nutnost přesčasu za neočekávaných situací a další situace a vlastnosti spojené s obchodem zbožím. Výhodnou jsou znalosti účetních programů, jako je Pohoda nebo Premiér, dále jsou požadovány znalosti Microsoft Word a Excel a základní znalosti IT v práci s počítačem.

## **Sdílené hodnoty**

Nejdůležitějšími sdílenými hodnotami společnosti jsou:

- Dosahování zisku

Jde o základní cíl jakéhokoliv podnikatelského subjektu. Jestliže společnost chce fungovat, musí z dlouhodobého hlediska dosahovat zisku. Za tímto účelem spolupracuje celý tým firmy.

- Spokojený zákazník

Aby společnost byla schopna vykazovat kladný hospodářský výsledek, tím pádem zisk, musí se zaměřit na své zákazníky. Nezáleží jenom na cenových faktorech, nicméně i na dalších, které se do tohoto celkového byznysu počítají. Dneska je čím dál více kladen důraz na kladný přístup k zákazníkovi. Firmy si najímají mentory, kteří učí zaměstnance, jaký mají mít přístup k zákazníkům. V dnešní době si zákazník nekupuje jen příslušný výrobek, materiál nebo službu, ale kupuje si kompletní balíček, který zahrnuje všechny spojené služby s prodejem. Od počátku, kdy zákazník přijde do společnosti, kde nakupuje až do fáze garance výrobku nebo služby či jeho uvedení do funkce resp., jeho instalaci. Tímto směrem se vydala i společnost Trango, s.r.o. a svůj přístup stále zdokonaluje.

- Týmová práce

Dosahování dobrých hospodářských výsledků, jakožto dosažení dobrého jména společnosti, neleží na bedrech jenom vedení ale na bedrech celé společnosti, protože celkový dojem vytváří všichni členové, kteří se zúčastní na koloběhu dosahování zisku a spokojenosti zákazníků. Pro tento fakt je nezbytná propojenost a provázanost všech úseků společnosti, jak administrativy, tak skladu.

Existují i další sdílené hodnoty, ať už se jedná o morální kodex či další obchodní hodnoty, které vytváří charisma společnosti. Tyto tři jmenované výše jsou ale nejdůležitějšími a nezbytné pro chod společnosti jako celku.

## **Shrnutí**

- Vedení společnosti stylem, který uspokojí zákazníky, resp. být ochotný a vstřícný k zákazníkům, kteří se odmění svojí loajalitou

- Zvýšení tržního podílu v kraji Vysočina využitím marketingových aktivit
- Nedostatečná delegace pravomocí na nižší úrovně řízení
- Demokratický styl řízení
- Přátelský kolektiv
- Motivace odměnami
- Různé požadavky na kvalifikaci pracovníka, záleží podle vykonávané pozice
- Nejdůležitějšími hodnotami společnosti jsou: dosahování zisku, spokojený zákazník a týmová práce

## **4.5 Finanční analýza**

Finanční analýza provede podrobný ekonomický průřez společností. Budeme se zabývat celkovým hospodařením společnosti, zjistíme tržby, náklady, marži a zisk společnosti. Vhodnými metodami a výpočty analyzujeme ukazatele jako např. rentabilitu, nákladovost aj. Finanční analýza nám poskytne informace o finančním zdraví společnosti a následně nám udá směr, kterým se má společnost dále ubírat z hlediska hospodaření s finančními prostředky.

### **4.5.1 Ekonomická situace analyzované firmy**

Společnost Trango, s.r.o. resp. její jihlavská pobočka se zabývá prodejem hutního materiálu, jak již bylo řečeno v kapitole 4.3, nicméně zde podrobněji rozebereme, čím přesně se společnost zabývá. Hlavní a jediná činnost firmy spočívá v nákupu velkého množství oceli od dodavatelů a pak následný prodej firmám nebo soukromým osobám s určitou marží. Tato marže různě kolísá podle objemu prodeje. Aby bylo nastíněno, s jakým materiálem vlastně společnost funguje, jinými slovy co přesně prodává, obrázek níže toto demonstruje:



**Obr. 14 – Vzorky prodejního materiálu Trango, s.r.o., zdroj: autor**

*Pozn. Na obrázku výše můžeme vidět vzorky nejprodávanějších typů materiálu. Jedná se shora popisováno o profil typu „U“ a „I“, tento materiál se využívá především jako podpěra např. při stavbě domu, pod těmito profily nalezneme materiál „ocel plochá válcovaná“, použití tohoto materiálu je celá škála, např. při drobných opravách, sváření, vyrábí se z něj různé výrobky apod., dalším materiálem je tzv. jechl (vypadá jako hranatá trubka) např. výroba zábradlí, dalším materiálem je „ocel plochá ve tvaru písmene L“, používá se při výrobě např. posilovacích strojů, předposledním materiálem zde na obrázku je „trubka“, využití např. v automobilním průmyslu a poslední materiál je tzv. „vratový jechl“, tento materiál se příliš nepoužívá, využití je specifické např. jako futra do dveří.*

Firma disponuje určitým množstvím materiálu, její skladový sortiment obsahuje zhruba 300 – 600 tun oceli, tento stav kolísá podle prodeje. Ovšem firma je schopna zajistit i materiál, který obvykle není skladovým sortimentem. Tento styl prodeje by se dal nazvat ve stylu japonského prodeje „just in time“. Tímto pojmem je myšleno, že se



příslušný materiál nakoupí od dodavatele a jakmile materiál dorazí na sklad, zákazník je okamžitě informován a materiál si dojde vyzvednout. Pro zákazníka to je stále velmi výhodné, než kdyby si měl materiál obstarávat sám u jiné společnosti, která by mu naúčtovala dovoz materiálu a úplně jinou cenu než společnost Trango, s.r.o. Sortiment tvoří zhruba 200 typů oceli, která se dělí podle velikosti a jakosti, viz **příloha**.

## **Shrnutí**

- Společnost se zabývá prodejem hutního materiálu
- Hlavní činností podniku je prodej zboží
- Jihlavská pobočka Trango, s.r.o. není výrobní podnikem, funguje na bázi koupě velkého množství oceli a posléze prodej s určitou marží koncovému zákazníkovi
- Sortiment tvoří zhruba 200 typů oceli
- Společnost je schopna obstarat i neskladový materiál

### **4.5.2 Obrat společnosti za sledované období**

Pobočka Trango, s.r.o. funguje na jihlavském trhu s hutním materiálem od května 2011. Nutno podotknout že výsledků, kterých firma na začátku svého působení dosáhla, musíme připsat know-how, které zaměstnanci přinesli do této firmy. Zakládající zaměstnanci dříve pracovali též v hutním průmyslu a dalo by říct s trochou nadsázky, že jen přesedlali na novou loď. Tím pádem přinesli zkušenosti a znalosti z tohoto průmyslu a mohli okamžitě prodávat a mít kladný hospodářský výsledek od prvního, resp. druhého měsíce působení na trhu. Následně budeme analyzovat ekonomickou situaci společnosti od jejího vzniku v květnu 2011 až do března roku 2013. V tabulkách a grafech níže budou vyjádřeny různé ekonomické ukazatele. Zpočátku budou vyčísleny informace o nákupu, prodeji, obchodní marži, nákladech a nakonec zjistíme nejdůležitější veličinu a tou je zisk společnosti. Tyto údaje budeme analyzovat za příslušná léta resp. za roky 2011, 2012 část roku 2013 a následně pro lepší interpretaci bude vše graficky vyjádřeno a popsáno. Po ekonomické analýze obchodní marže, nákladů a zisku společnosti za příslušná léta se diplomová práce bude zabývat rozбором těchto veličin. Následně budeme zkoumat působení maloobchodu a firem na celkový

obrat, resp. zisk společnosti. Tento poměr graficky vyjádříme, jakožto budou graficky vyjádřeny i další zkoumané veličiny.

<b>2011</b>	<b>NÁKLADY ZA NÁKUP</b>	<b>TRŽBY Z PRODEJE</b>	<b>MARŽE</b>	<b>OSTATNÍ NÁKLADY</b>	<b>ZISK</b>
leden					
únor					
březen					
duben					
květen	1 628 470 Kč	1 891 454 Kč	262 984 Kč	520 000 Kč	-257 016 Kč
červen	3 419 317 Kč	3 980 955 Kč	561 638 Kč	143 000 Kč	418 638 Kč
červenec	2 161 029 Kč	2 510 540 Kč	349 511 Kč	120 000 Kč	229 511 Kč
srpen	3 384 039 Kč	3 988 393 Kč	604 354 Kč	116 000 Kč	488 354 Kč
září	3 222 406 Kč	3 804 164 Kč	581 758 Kč	329 000 Kč	252 758 Kč
říjen	2 938 222 Kč	3 483 696 Kč	545 474 Kč	144 000 Kč	401 474 Kč
listopad	3 196 242 Kč	3 830 505 Kč	634 263 Kč	289 000 Kč	345 263 Kč
prosinec	3 395 340 Kč	4 026 024 Kč	630 684 Kč	357 000 Kč	273 684 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>23 345 065 Kč</b>	<b>27 515 731 Kč</b>	<b>4 170 666 Kč</b>	<b>2 018 000 Kč</b>	<b>2 152 666 Kč</b>

**Tab. 1 – Hospodaření společnosti za rok 2011,**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

Časová řada není tedy natolik dlouhá, aby se mohly dělat dlouhodobé závěry či predikce. Obecně lze říci, že nejnižšího zisku, resp. ztráty, pobočka dosáhla právě v květnu 2011, což se dá vysvětlit vysokými počátečními náklady na vybudování pobočky a také nízkou klientelou, protože zákazníci novou pobočku přece jen neznali. Tyto prvotní náklady, které pomohly rozjet pobočku, jsou zejména za regály, vybavení kanceláře, plazmu na dělení materiálu a další potřebné věci pro fungování společnosti. Samozřejmě bychom měli kalkulovat s náklady za postavení haly, vybavení kanceláří pro administrativu, vybavení šatny pro skladníky, příjezdová komunikace, plot apod., ovšem tyto náklady se netýkají společnosti, protože hala vč. administrativní budovy je dlouhodobě pronajata. Náklady v jednotlivých měsících vykazovaly různé hodnoty a

jsou zde známy velké výkyvy. Tyto výkyvy vznikají z nepravidelných plateb za pronájem, zpravidla se totiž pronájem haly a administrativní budovy platí po čtvrtletí. Další náklady, které se platí nepravidelně, jsou spojeny s dopravou materiálu na sklad. Společnost má soukromého dovozce, kterému jsou uhrazeny výkony nepravidelně. Údaje, které jsou v tabulce, vychází z účtu zisku a ztráty, kdy jsou tyto položky analyzovány měsíčně. V prvním roce působení pobočky byla obchodní marže stabilní, fixovaná na vysoké úrovni. Nejvyššího marže společnost dosáhla v roce 2011 v listopadu, kdy se obchodní marže pohybovala ve výši 634.263 Kč. Celkově společnost vykázala zisk před zdaněním a úroky (EBIT) 2.152.666 Kč.



**Graf 4 – Obchodní marže v roce 2011, zdroj: informační systém Trango, s.r.o.**

Nejvyšší obchodní marži společnost vykázala v listopadu ve výši 634.263 Kč. Výkyvy v prvních měsících lze vyjádřit začátkem působení společnosti na trhu. Od měsíce srpna tyto výkyvy vymizely a obchodní marže stagnovala na hladině kolem 600.000 Kč.



**Graf 5 – Zisk v roce 2011**, zdroj: informační systém Trango, s.r.o.

Tyto informace o zisku jsou z hlediska objektivního posouzení ziskovosti v jednotlivých měsících zkreslené. Jak již bylo řečeno, údaje jsou vytaženy z účtu zisku a ztráty podle jednotlivých měsíců hospodaření, nicméně některé náklady jsou placeny nepravidelně, a proto je mezi hodnotami takový nepoměr. Ovšem i přes to je zřejmé, že první měsíc společnost vykázala ztráta a postupně ziskovost jednotlivých měsíců roste.



**Graf 6 – Optimalizovaný zisk v roce 2011**, zdroj: informační systém Trango, s.r.o.

V tabulce výše jsme náklady optimalizovaly podle skutečného měsíčního zatížení, jinými slovy náklady za pronájem, dopravu a další, byly rozpočteny podle měsíčního zatížení a zjistili jsme hodnoty zisku v jednotlivých měsících. Tento pohled nám nabízí reálnější stav a výši zisku v příslušných měsících hospodaření. Z tohoto grafického vyjádření můžeme obecně konstatovat, že první tři měsíce hospodaření společnosti v roce 2011, resp. hospodaření vůbec, byl zisk nevyrovnaný, což se dá připsat za důsledek vyšším nákladům při vstupu společnosti na trh. Od srpna se zisk stabilizoval a vykazoval mírný růst.

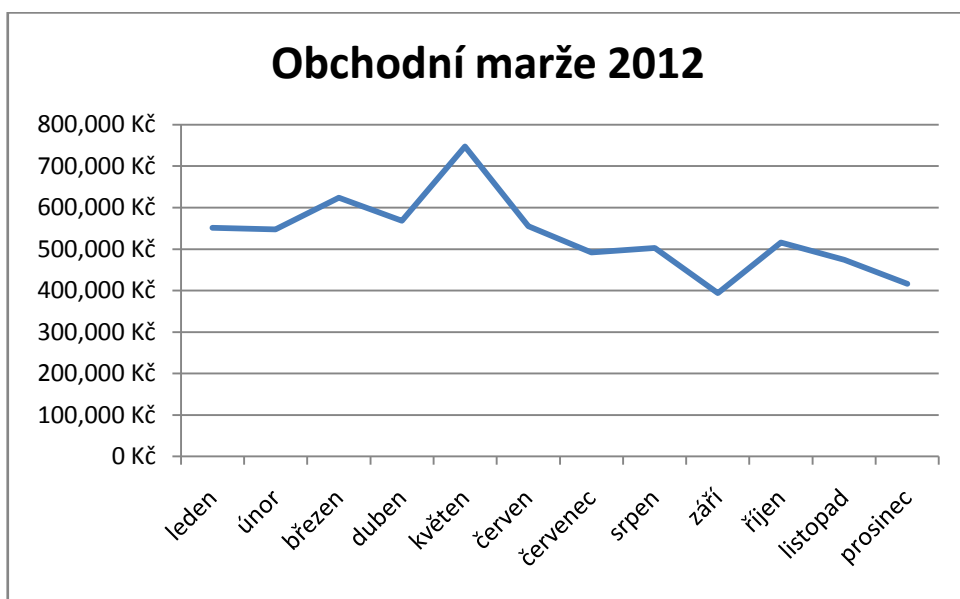
<b>2012</b>	<b>NÁKLADY ZA NÁKUP</b>	<b>TRŽBY Z PRODEJE</b>	<b>MARŽE</b>	<b>OSTATNÍ NÁKLADY</b>	<b>ZISK</b>
leden	2 831 338 Kč	3 382 050 Kč	550 712 Kč	109 000 Kč	441 712 Kč
únor	2 911 110 Kč	3 457 982 Kč	546 872 Kč	128 000 Kč	418 872 Kč
březen	3 349 971 Kč	3 973 535 Kč	623 564 Kč	301 000 Kč	322 564 Kč
duben	2 864 731 Kč	3 432 672 Kč	567 941 Kč	109 000 Kč	458 941 Kč
květen	4 194 067 Kč	4 941 049 Kč	746 982 Kč	139 000 Kč	607 982 Kč
červen	2 760 314 Kč	3 315 587 Kč	555 273 Kč	288 000 Kč	267 273 Kč
červenec	2 758 465 Kč	3 250 115 Kč	491 650 Kč	158 000 Kč	333 650 Kč
srpen	2 603 181 Kč	3 105 473 Kč	502 292 Kč	269 000 Kč	233 292 Kč
září	2 144 669 Kč	2 538 384 Kč	393 715 Kč	173 000 Kč	220 715 Kč
říjen	3 445 700 Kč	3 961 604 Kč	515 904 Kč	152 000 Kč	363 904 Kč
listopad	2 335 521 Kč	2 809 270 Kč	473 749 Kč	278 000 Kč	195 749 Kč
prosinec	2 009 496 Kč	2 425 339 Kč	415 843 Kč	210 000 Kč	205 843 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>34 208 563 Kč</b>	<b>40 593 060 Kč</b>	<b>6 384 497 Kč</b>	<b>2 314 000 Kč</b>	<b>4 070 497 Kč</b>

**Tab. 2 – Hospodaření společnosti za rok 2012,**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

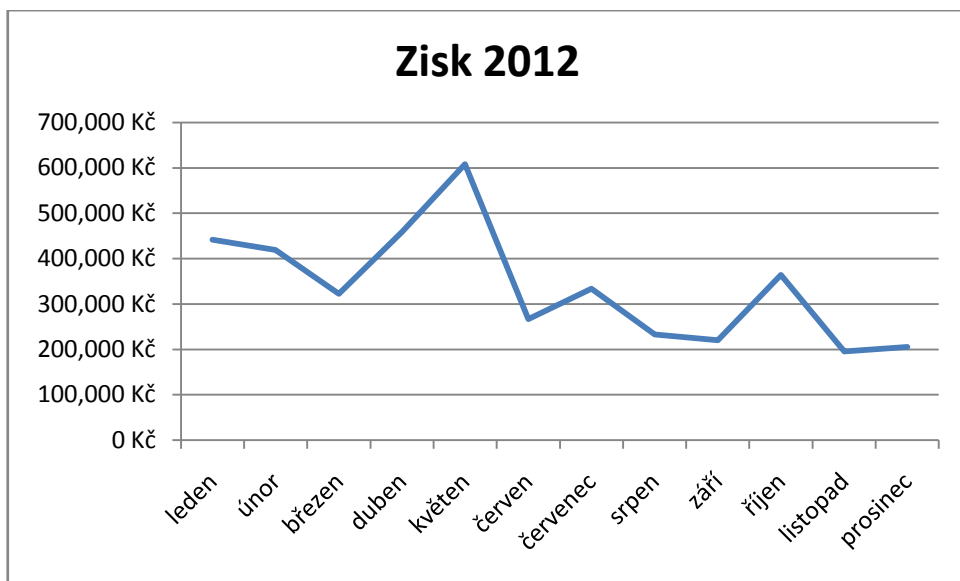
V roce 2012 společnost již hospodařila celý rok. Z výsledků lze soudit, že nejsilnější, resp. nejziskovější měsíce jsou na jaře. Ten fakt je ze značné míry zapříčiněn rostoucí poptávkou po oceli na konci zimních měsíců. Firmy se snaží využít příznivého počasí pro práci a kupují materiál, který ke své činnosti potřebují. V letních měsících jsou

často dovolené buď z vlastní iniciativy anebo celozávodní dovolené. Tím pádem činnost firem slábne a zároveň i poptávka po oceli. Ve výsledku jsou letní měsíce méně ziskové než ty jarní. Dalším silným obdobím bývá zpravidla podzim, kdy poptávka po oceli roste končící vlnou dovolených a rozvojem pracovních činností před tím, než začne zima a nebude možnost vykonávat pracovní činnosti ve venkovním prostředí, jedná se zejména o stavitelské činnosti. Pokles obchodní marže na podzim je nutno připisovat vzniklou konkurencí, která začala působit na trhu již před několika lety, nicméně bývalý zaměstnanec společnosti Trango, s.r.o. se nechal konkurenční firmou zaměstnat a prakticky kopíruje společnost Trango, s.r.o., kde získal značné znalosti o fungování a prodávání oceli, dalo by se říct, že svoje získané know-how přenesl do jiné, konkurenční, společnosti. A jak se lidově říká, dva se perou, třetí se směje. Zákazníci si mnou ruce, ceny oceli letí dolů a soupeřící společnosti si trhají vlasy, protože jejich zisky rapidně klesají, nebo aspoň společnosti Trango, s.r.o. Konečný zisk před zdaněním a úroky (EBIT) činil 4.070.497 Kč v roce 2012.



**Graf 7 – Obchodní marže 2012,** zdroj: informační systém Trango, s.r.o.

V grafickém vyjádření lze vysledovat na první pohled, že měsíc květen vyčnívá nad ostatními. V tento měsíc společnost vykazovala marži ve výši 746.982 Kč. Ostatní měsíce jsou z hlediska obchodní marže téměř rovnoměrné s výjimkou měsíce září, kde je menší propad. V měsíci září společnost měla obchodní marži ve výši 393.715 Kč.



**Graf 8 – Zisk v roce 2012**, zdroj: informační systém Trango, s.r.o.

Stejně jako v roce 2011, tak i v roce 2012 jsou tvořena data z měsíčního vyjádření účtu zisku a ztráty. Tyto informace jsou přesné, ovšem ne optimální, protože jak již bylo řečeno, některé náklady nejsou rozpočteny podle skutečného měsíčního zatížení. Mezi tyto náklady počítáme zejména pronájem haly a administrativní budovy, dopravné materiálu na sklad, jež toto vykonává soukromý podnikatel, kterého si společnost najímá, roční vyúčtování elektřiny, plynu, vody apod. Ovšem i přesto tyto neduhy se stále v popředí drží měsíc květen, který vykázal nejvyšší marži a zároveň nejvyšší zisk.



**Graf 9 – Optimalizovaný zisk v roce 2012**, zdroj: informační systém Trango, s.r.o.

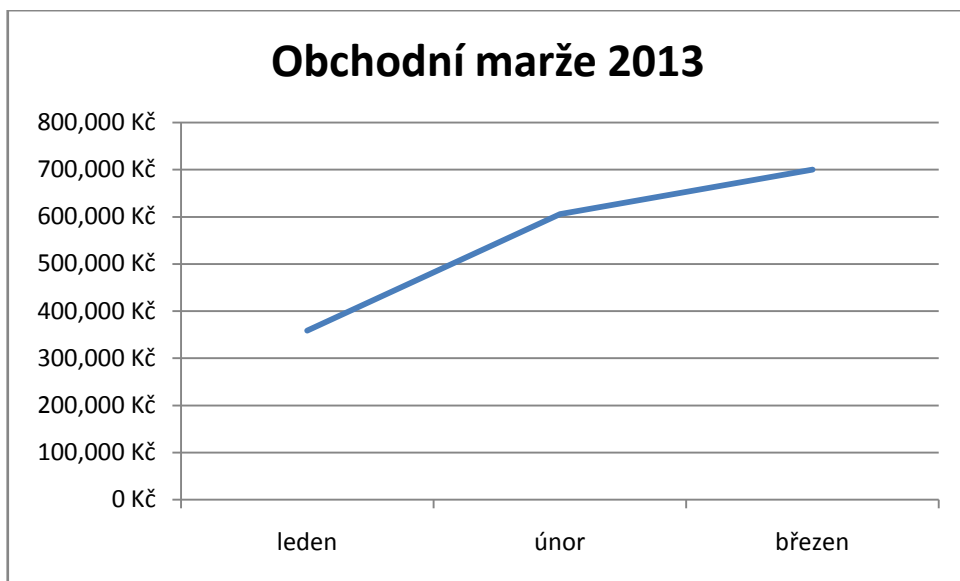
V grafickém vyjádření výše sledujeme optimalizovaný zisk za rok 2012. Data nám přinesla údaje o nejvíce ziskovém měsíci, který se nezněmil i přes tento přepočet, kdy jsme podělili náklady poměrným rovnoměrným měsíčním zatížením. Tedy nejziskovější měsíc v roce 2012 byl květen, který vykázal zisk před zdaněním a úroky (EBIT) ve výši 554.149 Kč. Ostatní měsíce se více vyrovnaly a nejsou zde takové výkyvy jako v *Obr. 26*. Nejméně ziskový byl stejně jako v předešlém grafickém vyjádření a stejně jako v tabulce předtím měsíc září. Celkový zisk před zdaněním a úroky (EBIT) v roce 2012 byl 4.070.497 Kč.

2013	NÁKLADY ZA NÁKUP	TRŽBY Z PRODEJE	MARŽE	OSTATNÍ NÁKLADY	ZISK
leden	1 857 873 Kč	2 216 235 Kč	358 362 Kč	92 000 Kč	266 362 Kč
únor	3 479 323 Kč	4 085 083 Kč	605 760 Kč	152 000 Kč	453 760 Kč
březen	3 532 645 Kč	4 232 471 Kč	699 826 Kč	252 000 Kč	447 826 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>8 869 841 Kč</b>	<b>10 533 789 Kč</b>	<b>1 663 948 Kč</b>	<b>496 000 Kč</b>	<b>1 167 948 Kč</b>

**Tab. 3 – Hospodaření společnosti v roce 2013, zdroj: informační systém Trango, s.r.o.**

V roce 2013 jsou analyzovány pouze první 3 měsíce tohoto roku. Nicméně i tyto informace jsou vypovídající, a tak jsou zahrnuty ve finanční analýze. Vstup do nového roku z hlediska obchodní marže nebyl příliš dobrý, ve srovnání s 1/2012 byl 1/2013 výrazně slabší, téměř o 200.000 Kč. Ovšem další dva měsíce byly velmi úspěšné, protože vykázaly dohromady více než 1,25 mil. Kč obchodní marže, což předčilo stejné měsíce v roce minulém. Tento výsledek je zapříčiněn zejména velkým odběrem hutního materiálu jednoho významného odběratele. Za první kvartál 2013 společnost vykázala konečný zisk před zdaněním a úroky (EBIT) ve výši 1.167.948 Kč.





**Graf 10 – Obchodní marže 2013, zdroj: informační systém Trango, s.r.o.**

V grafu výše je znázorněn vývoj obchodní marže v roce 2013, jedná se o první 3 měsíce toho roku. Start do nového roku nebyl příliš dobrý, ovšem další dva měsíce významně rostly. V březnu 2013 měla společnost obchodní marži ve výši 699.826 Kč, což byl druhý nejúspěšnější měsíc v historii této společnosti.



**Graf 11 – Zisk v roce 2013, zdroj: informační systém Trango, s.r.o.**

Zisk zpočátku tohoto roku vykazuje podobnou křivku jako u obchodní marže, čili postupný růst. Informace jsou ovšem brány podle výkazu zisku a ztráty a tudíž jsou

malinko zkreslené z hlediska vykázání některých nákladů v nepravidelných intervalech, tím pádem jsou některé měsíce více zatíženy náklady a jiné naproti tomu méně.



**Graf 12 – Optimalizovaný zisk v roce 2013, zdroj: informační systém Trango, s.r.o.**

Tento pohled na zisk nám nabízí reálnější pohled na zisk, protože zde jsou již náklady rovnoměrně rozpočítány podle zatížení na jednotlivé měsíce. Růst zisku je ovšem zřejmý i v tomto vyjádření. V porovnání růstu mezi lednem a únorem a únorem a březnem, můžeme podotknout, že se růst malinko zpomalil, ovšem i tak zaznamenává výborné výsledky a společnost může být s výsledkem svého hospodaření spokojena, protože jak již bylo řečeno ohledně obchodní marže, v březnu 2013 dosáhla nejen druhé nejvyšší marže, ale zároveň po optimálním přepočtení nákladů na tento rok a následném odečtení od obchodní marže, nám vyšlo, že tento měsíc je druhý nejziskovější v historii působení společnosti na trhu.

## Shrnutí

- Společnost v roce 2011 hospodařila od května kvůli její neexistenci
- Společnost stabilně vykazuje zisk
- Nejvyšší obchodní marže společnost dosáhla v listopadu v roce 2011 ve výši 634.263 Kč a v květnu v roce 2012 ve výši 746.982 Kč

- Nejmenší obchodní marži společnost vykazala v květnu v roce 2011 ve výši 262.984 Kč, protože tento měsíc byl vůbec první měsícem hospodaření společnosti
- Nejmenší marže byla v roce 2012 v září ve výši 393.715 Kč
- Celková marže v roce 2011 byla 4.170.666 Kč
- Celková marže v roce 2012 byla 6.384.497 Kč
- Celkový zisk před zdaněním a úroky (EBIT) byl 2.152.666 Kč v roce 2011.
- Celkový zisk před zdaněním a úroky (EBIT) byl 4.070.497 Kč v roce 2012.
- Nejlepších ekonomických výsledků společnost dosáhla v roce 2011 na podzim a v roce 2012 na jaře, kdy je poptávka po oceli na vyšší úrovni
- V roce 2012 byl na podzim vykázan pokles tržeb, obchodní marže i zisku z hlediska vzniku blízké konkurence
- Zpočátku roku 2013 byl slabý pokles zisku v porovnání s rokem 2012, ovšem následné měsíce, resp. únor a březen vykazaly velmi slušné obchodní výsledky

#### 4.5.3 Firmy vs. maloobchod

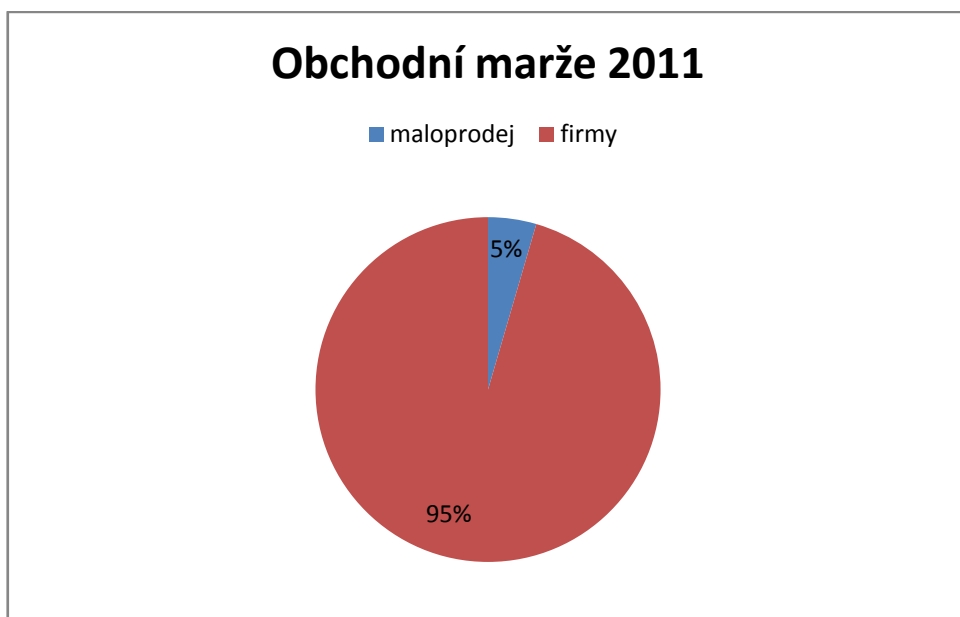
Společnost se zaměřuje na prodej hutního materiálu pro všechny oblasti podnikání. Obchoduje jak s firmami, které jsou, co se týče obrátu pro firmu velmi významným artiklem, tak se soukromníky, kteří si jdou koupit maličkost na drobnou opravu auta či domu. Jistěže firmy hrají pro společnost velkou roli, společnost obchoduje s desítkami firem, některé jsou co do obrátu společnosti významnější a některé jsou méně významné, ale firmy jako celek tvoří většinu obrátu společnosti. Soukromé osoby tvoří jen zlomek obrátu společnosti. Tuto skutečnost vyznačuje tabulka níže.

2011	NÁKLADY ZA NÁKUP	TRŽBY Z PRODEJE	MARŽE	OSTATNÍ NÁKLADY	ZISK
malobchod	677 952 Kč	866 477 Kč	188 525 Kč		
firmy	22 667 113 Kč	26 649 254 Kč	3 982 141 Kč		
<b>CELKEM</b>	<b>23 345 065 Kč</b>	<b>27 515 731 Kč</b>	<b>4 170 666 Kč</b>	<b>2 018 004 Kč</b>	<b>2 152 662 Kč</b>

**Tab. 4 – Hospodaření společnosti za rok 2011 firmy vs. Maloprodej**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

V roce 2011 tvořila obchodní marže z maloprodeje 188.525 Kč, což je v porovnání s marží firem 3.982.141 Kč téměř zanedbatelná částka. Celková obchodní marže společnosti v roce 2011 byla 4.170.666 Kč.



**Graf 13 – Obchodní marže v roce 2011 firmy vs. maloprodej,**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

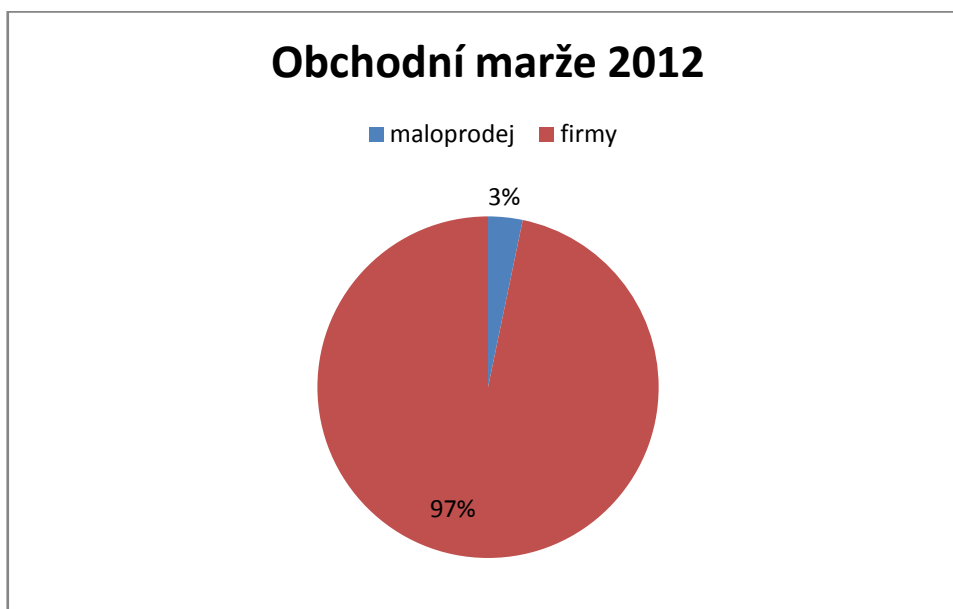
V grafickém vyjádření je tento rozdíl zřejmý. Marže firem tvoří 95 % celkově vytvořené marže společnosti a marže z maloprodeje tvoří jen 5 % z celkové marže vykázané společností v roce 2011.

2012	NÁKLADY ZA NÁKUP	TRŽBY Z PRODEJE	MARŽE	OSTATNÍ NÁKLADY	ZISK
maloprodej	733 573 Kč	941 850 Kč	208 277 Kč		
firmy	33 474 990 Kč	39 651 210 Kč	6 176 220 Kč		
<b>CELKEM</b>	<b>34 208 563 Kč</b>	<b>40 593 060 Kč</b>	<b>6 384 497 Kč</b>	<b>2 314 000 Kč</b>	<b>4 070 497 Kč</b>

**Tab. 5 – Hospodaření společnosti za rok 2012 firmy vs. maloobchod**

*Zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

V roce 2012 činí marže maloobchodu 208.277 Kč z obchodní marže společnosti, načež z marže firem společnost vykázala 6.176.220 Kč. Celkově vyčíslena obchodní marže společnosti v roce 2012 byla 6.384.497 Kč.



**Graf 14 – Obchodní marže v roce 2012 firmy vs. maloobchod**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

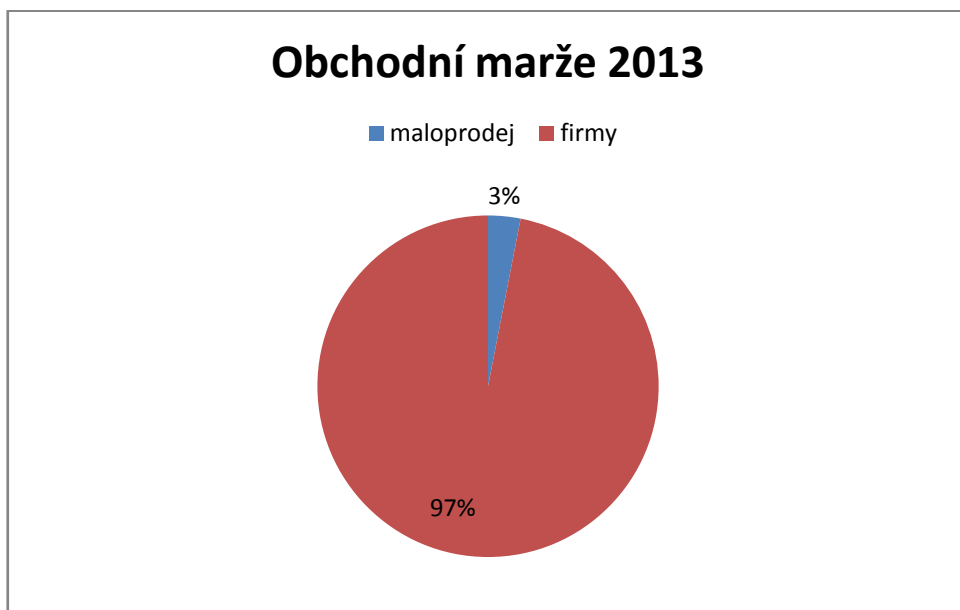
Rok poté v roce 2012 se rozdíl mezi marží z firem a marží z maloobchodu ještě zvýšil. V procentuálním vyjádření 97:3 ve prospěch marže z firem. Celková marže společnosti v roce 2012 byla 6.384.497 Kč.

2013	NÁKLADY ZA NÁKUP	TRŽBY Z PRODEJE	MARŽE	OSTATNÍ NÁKLADY	ZISK
maloobchod	155 735 Kč	206 659 Kč	50 924 Kč		
firmy	8 714 106 Kč	10 327 130 Kč	1 613 024 Kč		
<b>CELKEM</b>	<b>8 869 841 Kč</b>	<b>10 533 789 Kč</b>	<b>1 663 948 Kč</b>	<b>496 000 Kč</b>	<b>1 167 948 Kč</b>

**Tab. 6 – Hospodaření společnosti za rok 2013 (1/2013 – 3/2013) firmy vs. maloobchod,**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

Údaje o prodeji firmy vs. maloobchod jsou sesbírány pouze z prvních 3 měsíců roku 2013. Ovšem i zde můžeme vidět určité údaje, které velmi korespondují s lety minulými. Např. obchodní marže při prodeji maloobchodu je vyšší než marže při prodeji firmám. Čísla, která vykazuje maloobchod, se zdají být téměř zanedbatelná, ovšem z minulých let víme, že zdání klame a ve skutečnosti je maloobchod poměrně významným obchodním partnerem, bereme-li maloobchod jako celek.



**Graf 15 – Obchodní marže v roce 2012 firmy vs. maloobchod,**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

V grafickém vyjádření výše můžeme pozorovat, že poměr mezi obchodní marží maloobchodu a mezi obchodní marží z firem je 3:97, což odpovídá stejnému vyjádření celého roku 2012. Dá se předpokládat, že podobné údaje bude tedy vykazovat i celý rok 2013, bráno s lehkou nadsázkou.

## **Shrnutí**

- Společnost obchoduje jak s firmami, tak se soukromníky
- Marže z firem a maloobchodu byla v poměru 95:5 ve prospěch firem v roce 2011, 97:3 ve prospěch firem v roce 2012 a opět 97:3 v prvním kvartálu roku 2013 ve prospěch firem
- Obchod s firmami tvoří většinu obrátu společnosti

- Obchod s maloprodejními zákazníky tvoří jen zlomek obrátu společnosti

#### 4.5.4 Nejvýznamnější odběratelé za sledované období podle obrátu

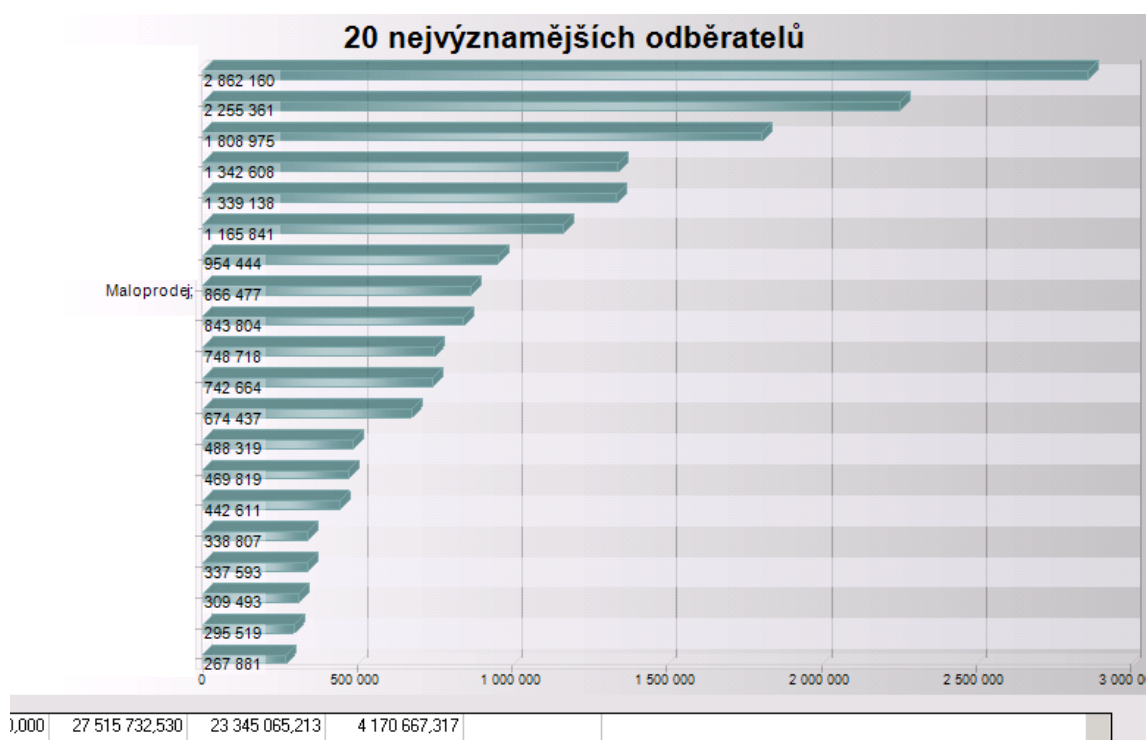
Odběratelé jako takoví jsou pro společnost nejdůležitějším faktorem. Bez dostatečného portfolia odběratelů, chcete-li zákazníků, by společnost nemohla fungovat. Proto se budeme snažit analyzovat nejvýznamnější odběratele, co se týče obrátu společnosti, kolik procent obrátu tvoří nejvýznamnější odběratelé a kolika významnými odběrateli vlastně společnost disponuje. Nejdůležitějším faktorem je, abychom analyzovali obrát jednotlivých odběratelů, jinými slovy řečeno, jestli společnost nemá jen hrstku významných odběratelů, kteří tvoří většinu obrátu společnosti. Tento fakt by byl pro firmu velmi skličující. Všechny údaje jsou tabulkově a zároveň graficky vyjádřeny níže. Sledované období spadá téměř do půlky roku 2011 až konce roku 2012.

<b>2011 nejvýznamnější odběratelé</b>				
<b>číslo</b>	<b>subjekt</b>	<b>obrat</b>	<b>rel. %</b>	<b>abs.%</b>
1	firma	2 862 160 Kč	10,40%	10,40%
2	firma	2 255 361 Kč	8,20%	18,60%
3	firma	1 808 975 Kč	6,57%	25,17%
4	firma	1 342 608 Kč	4,88%	30,05%
5	firma	1 339 138 Kč	4,87%	34,92%
6	firma	1 165 841 Kč	4,24%	39,16%
7	firma	954 444 Kč	3,47%	42,62%
8	maloprodej	866 477 Kč	3,15%	45,77%
9	firma	843 804 Kč	3,07%	48,84%
10	firma	748 718 Kč	2,72%	51,56%
11	firma	742 718 Kč	2,70%	54,26%
12	firma	674 437 Kč	2,45%	56,71%
13	firma	488 319 Kč	1,77%	58,49%
14	firma	469 819 Kč	1,71%	60,19%
15	firma	442 611 Kč	1,61%	61,80%
16	firma	338 593 Kč	1,23%	63,03%
17	firma	337 593 Kč	1,23%	64,26%
18	firma	309 493 Kč	1,12%	65,38%
19	firma	295 519 Kč	1,07%	66,46%
20	firma	267 881 Kč	0,97%	67,43%
<b>Celkem</b>		<b>27 515 733 Kč</b>	<b>100,00%</b>	<b>x</b>

**Tab. 7 – Nejvýznamnější odběratelé podle obratu v roce 2011,**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

Tato tabulka ukazuje podrobný výkaz obratu jednotlivých firem za rok 2011. Jedná se o 20 nejvýznamnějších firem, co se týče obratu společnosti. Nejvýznamnější firma podle obratu je pro společnosti Trango, s.r.o. firma, která vytvořila obrat ve výši 2.862.160 Kč, což ve výsledku dělá 10,42 % obratu celé společnosti. První tři firmy vytvoří dohromady 25,17 % obratu společnosti a prvních pět firem celkově vytvoří obrat ve výši 34,92 % obratu celé společnosti. Celá tabulka je tvořena na 20 nejdůležitějších firem z hlediska obratu. Když sečteme všech 20 firem, tak tyto firmy tvoří 67,43 % obratu celé společnosti. (pozn. Maloprodej se bere jako jedna firma, která vytvoří určitý obrat. Je důležité zde vyjádřit tento ukazatel, abychom měli představu, jaký procento obratu tvoří soukromí zákazníci. V tomto ohledu se berou jako jeden velký celek). Obrat 20 nejvýznamnějších firem dělá ve výsledku zhruba 2/3 obratu celé jihlavské pobočky Trango, s.r.o.



**Graf 16 – Nejvýznamnější odběratelé podle obratu v roce 2011,**

*Zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*



Obrázek výše nám pomůže nahlídnout do obratu společnosti z hlediska jednotlivých firem. Jelikož jsou tyto údaje velmi citlivou záležitostí a každý si tyto fakta střeží, jsou firmy vymazány a vidíme jen pravdivé údaje o obratu z jednotlivých firem podle velikosti srovnány od nejvýznamnějších po nejméně významné. Nejvýznamnější odběratel vytvořil společnosti obrat ve výši 2.862.160 Kč, maloobchod celkově tvořil 866.477 Kč a celkový obrat za příslušný rok 2011 byl 27.515.733 Kč po zaokrouhlení.

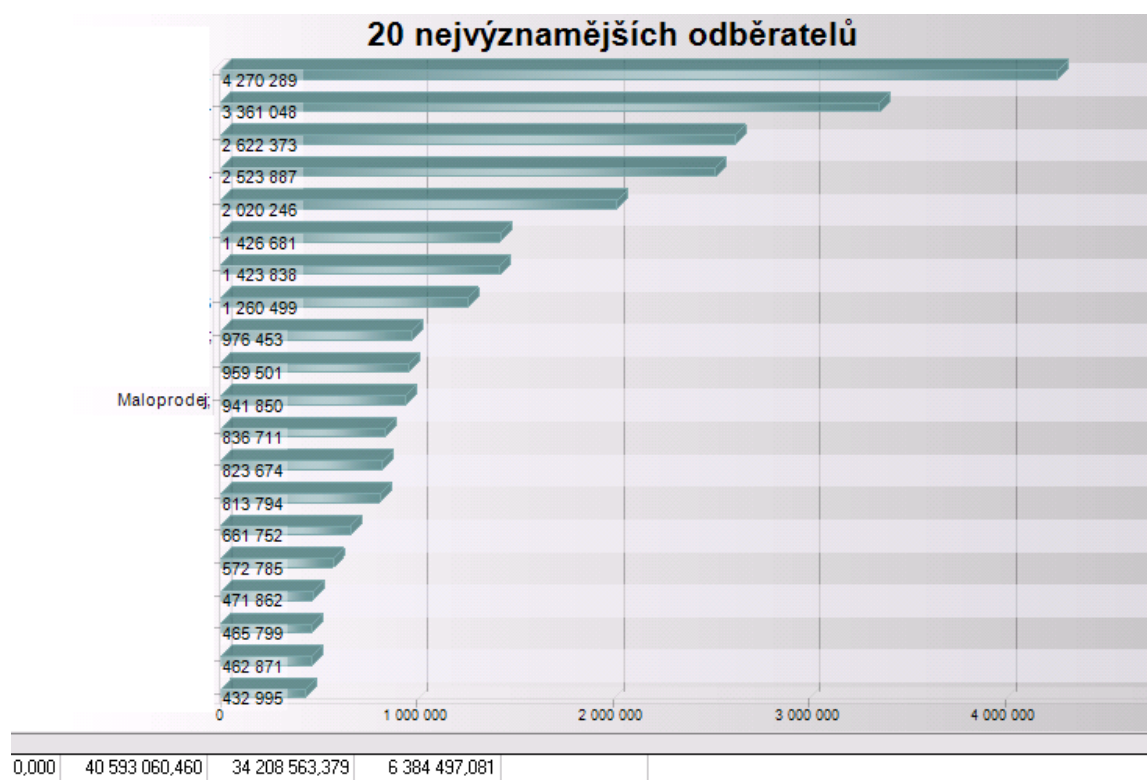
<b>2012 nejvýznamnější odběratelé</b>				
<b>číslo</b>	<b>subjekt</b>	<b>obrat</b>	<b>rel. %</b>	<b>abs. %</b>
1	firma	4 270 289 Kč	10,52%	10,52%
2	firma	3 361 048 Kč	8,28%	18,80%
3	firma	2 622 373 Kč	6,46%	25,26%
4	firma	2 523 887 Kč	6,22%	31,48%
5	firma	2 020 246 Kč	4,98%	36,45%
6	firma	1 426 681 Kč	3,51%	39,97%
7	firma	1 423 838 Kč	3,51%	43,48%
8	firma	1 260 499 Kč	3,11%	46,58%
9	firma	976 453 Kč	2,41%	48,99%
10	firma	959 501 Kč	2,36%	51,35%
11	maloobchod	941 850 Kč	2,32%	53,67%
12	firma	836 711 Kč	2,06%	55,73%
13	firma	823 674 Kč	2,03%	57,76%
14	firma	813 794 Kč	2,00%	59,77%
15	firma	661 752 Kč	1,63%	61,40%
16	firma	572 785 Kč	1,41%	62,81%
17	firma	471 862 Kč	1,16%	63,97%
18	firma	465 862 Kč	1,15%	65,12%
19	firma	462 871 Kč	1,14%	66,26%
20	firma	432 995 Kč	1,07%	67,32%
<b>Celkem</b>		<b>40 593 060 Kč</b>	<b>100,00%</b>	<b>x</b>

**Tab. 8 – Nejvýznamnější odběratelé podle obratu v roce 2012**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

Tabulka, která je znázorněna výše, představuje 20 nejvýznamnějších firem z hlediska obratu společnosti za rok 2012. Ve srovnání s předešlým rokem se relativní a absolutní vyjádření téměř nezměnilo, změna přišla zejména v celkové částce v obratu. Zde

figuruje nárůst zhruba o 13 mil., tento údaj vznikl kvůli neobchodování společnosti na začátku roku 2011 kvůli její neexistenci. Nejvýznamnější odběratel tohoto roku vyjádřen v číslech a procentech vykázal obrat ve výši 4.270.289 Kč, což dělá 10,52 %. Když se podíváme na další odběratele v žebříčku, tak zjistíme, že první tři odběratelé celkově vytvořily obrat v procentuálním vyjádření 25,26 % a prvních pět odběratelů 36,45 %. Celkový obrat vyjádřený v procentech 20 nejvýznamnějších firem byl 67,32 % z celkových 100 %.



**Graf 17 – Nejvýznamnější odběratelé podle obratu v roce 2012,**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

Grafické vyjádření předešlé tabulky sledujeme výše. Figuruje zde 20 nejvýznamnějších firem z hlediska obratu. Můžeme sledovat, že maloprodej jako celek se propadl o několik příček oproti roku 2011. Zároveň zde vysledujeme nárůst obratu na všech úrovních tohoto grafu. Jak již bylo řečeno, tento fakt je hlediska neexistence společnosti na začátku roku 2011, resp. do května roku 2011. Nejvýznamnější firma společnosti Trango, s.r.o. vykazuje obrat 4.270.289 Kč, maloprodej jako celek se prezentuje

s obratem 941.850 Kč a celkový obrat roku 2012 činil 40.593.060 Kč po zaokrouhlení na celá čísla.

## **Shrnutí**

- Největší firma z hlediska obratu společnosti Trango, s.r.o. vykazala zhruba 10% podíl na tomto obratu v roce 2011 stejně jako v roce 2012
- První 3 firmy podle obratu vykazaly celkově 25% podíl na tomto obratu celé společnosti v roce 2011, v roce 2012 byl tento podíl prvních 3 firem též zhruba 25 %
- Prvních 5 firem v roce 2011 vykazaly 35% podíl na celkovém obratu společnosti a v roce 2012 byl tento podíl 36,5 %
- Celkový obrat prvních 20 firem tvoří zhruba 2/3 obratu celé společnosti jak v roce 2011, tak v roce 2012
- Maloproděj jako celek se podílel na celkovém obratu společnosti v roce 2011 z 3,15 % a v roce 2012 z 2,32 %.

### **4.5.5 Nejvýznamnější odběratelé za sledované období podle obchodní marže**

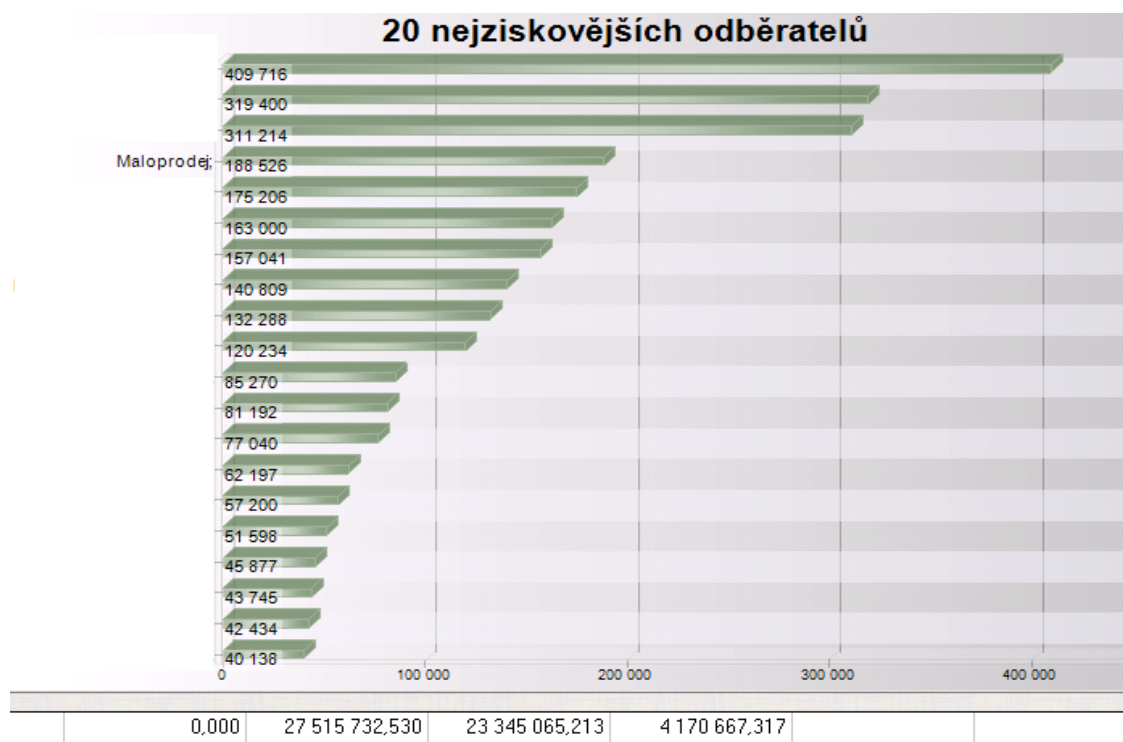
Jedním z nejdůležitějších faktorů, který společnost vykazuje v ročním zúčtování, je obchodní marže. Každá společnost musí vědět, jak jí její hospodaření, lidově řečeno, vynáší. Obchodní marže vznikne, když odečteme od prodejní ceny cenu nákupní. Samozřejmě tuto veličinu musíme dále očistit o fixní náklady a variabilní náklady. Posléze dostaneme výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT). Tento ukazatel nám přináší nejdůležitější sledovanou veličinu ve společnosti. Každá firma potřebuje vědět, jestli hospodařila úspěšně a vytvořila zisk anebo neúspěšně a vykazala ztrátu. Můžeme zároveň uplatnit meziroční srovnání a následně začít o těchto výsledcích spekulovat a dělat závěry.

<b>2011 nejvýznamnější odběratelé</b>				
<b>číslo</b>	<b>subjekt</b>	<b>obchodní marže</b>	<b>rel. %</b>	<b>abs. %</b>
1	firma	409 716 Kč	9,82%	9,82%
2	firma	319 400 Kč	7,66%	17,48%
3	firma	311 214 Kč	7,46%	24,94%
4	maloprodej	188 526 Kč	4,52%	29,46%
5	firma	175 206 Kč	4,20%	33,67%
6	firma	163 000 Kč	3,91%	37,57%
7	firma	157 041 Kč	3,77%	41,34%
8	firma	140 809 Kč	3,38%	44,71%
9	firma	132 288 Kč	3,17%	47,89%
10	firma	120 234 Kč	2,88%	50,77%
11	firma	85 270 Kč	2,04%	52,81%
12	firma	81 192 Kč	1,95%	54,76%
13	firma	77 040 Kč	1,85%	56,61%
14	firma	62 197 Kč	1,49%	58,10%
15	firma	57 200 Kč	1,37%	59,47%
16	firma	51 598 Kč	1,24%	60,71%
17	firma	45 877 Kč	1,10%	61,81%
18	firma	43 745 Kč	1,05%	62,86%
19	firma	42 434 Kč	1,02%	63,87%
20	firma	40 138 Kč	0,96%	64,84%
<b>Celkem</b>		<b>4 170 667 Kč</b>	<b>100,00%</b>	<b>x</b>

**Tab. 9 – Nejvýznamnější odběratelé podle obchodní marže v roce 2011,**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

Tabulka, která zobrazuje obchodní marži, vyjádřenou v roce 2011, nepřinesla žádné významné změny. Nejvýznamnější odběratel vytvořil obchodní marži 409.716 Kč, což představuje 9,82 %. V porovnání s obratem, kde nejvýznamnější firma vytvořila obrat v procentuálním vyjádření 10,40 %, není příliš velká odchylka. Zajímavým faktem je maloprodej, který se posunul o 4 pozici výš z hlediska vyšší stanovené marže při prodeji soukromým subjektům. Jeho procentuální vyjádření se zvýšilo z původních 3,15 %, jež dosahoval v celkovém obratu společnosti v roce 2011, na 4,52 % ve prospěch marže. Celková obchodní marže v roce 2011 byla 4.170.667 Kč, což téměř ze 2/3 vytvořilo 20 nejvýznamnější firem, konkrétně z 64,84 % je tato marže tvořena prvními 20 firmami.



**Graf 18 – Nejvýznamnější odběratelé podle obchodní marže v roce 2011,**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

V grafickém vyjádření výše jsou znázorněny obchodní marže z jednotlivých firem a maloprodeje. Největší obchodní marži vytvořená ve společnosti Trango, s.r.o. v roce 2011 byla 409.716 Kč. Když porovnáme pozici maloprodeje v obrátu a v obchodní marži, pozice se posouvá směrem nahoru. V tabulce, kde je zobrazena obchodní marže, se umístila v porovnání s obrátem na 4. pozici resp. 8. pozici, což je ve výsledku posun o 4 pomyslné příčky. Tento jev je zapříčiněn zejména vyšší obchodní marží, která je kladena při prodeji soukromým osobám. Leč se zpočátku zdálo postavení maloprodeje ne příliš významné, zde můžeme pozorovat, že z hlediska celkové roční obchodní marže je maloprodej celkem důležitým subjektem společnosti. Obchodní marže v roce 2011 z maloprodeje tvořila 188.526 Kč. Celková obchodní marže v roce 2011 byla 4.170.667 Kč po zaokrouhlení.

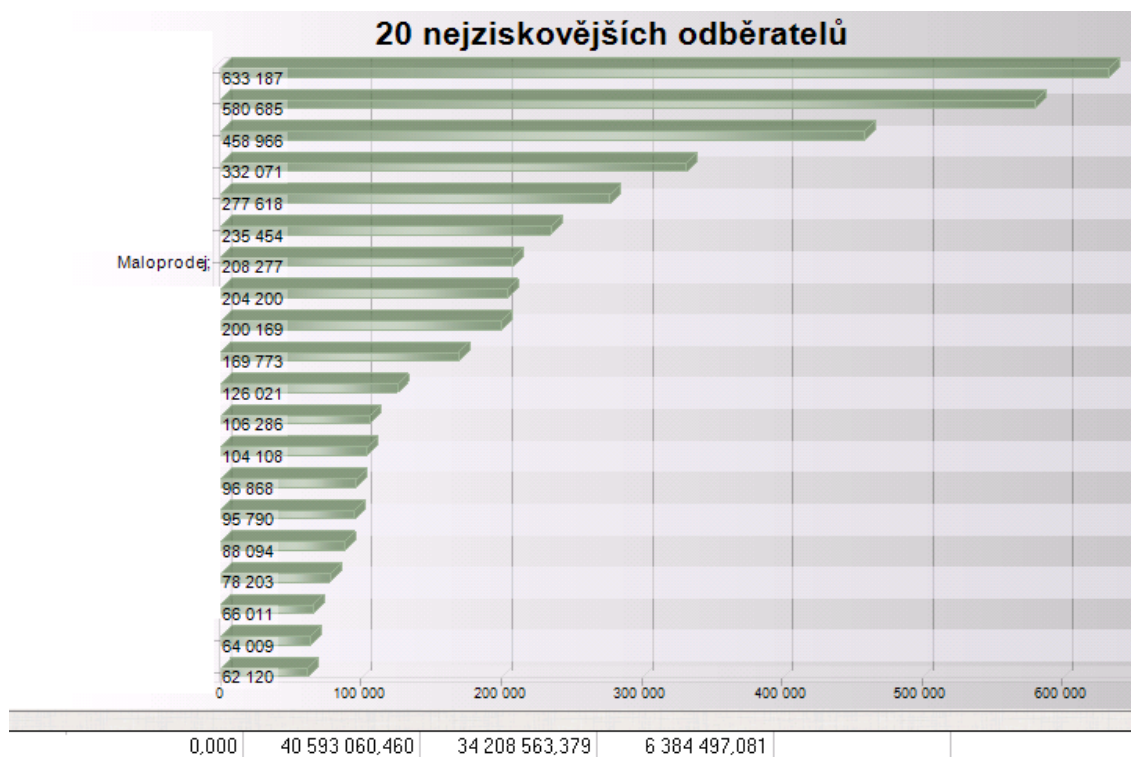
<b>2012 nejvýznamnější odběratelé</b>				
<b>číslo</b>	<b>subjekt</b>	<b>obchodní marže</b>	<b>rel. %</b>	<b>abs.%</b>
1	firma	633 187 Kč	9,92%	9,92%
2	firma	580 685 Kč	9,10%	19,01%
3	firma	458 966 Kč	7,19%	26,20%
4	firma	332 071 Kč	5,20%	31,40%
5	firma	277 618 Kč	4,35%	35,75%
6	firma	235 454 Kč	3,69%	39,44%
7	maloprodej	208 277 Kč	3,26%	42,70%
8	firma	204 200 Kč	3,20%	45,90%
9	firma	200 169 Kč	3,14%	49,03%
10	firma	169 773 Kč	2,66%	51,69%
11	firma	126 021 Kč	1,97%	53,67%
12	firma	106 286 Kč	1,66%	55,33%
13	firma	104 108 Kč	1,63%	56,96%
14	firma	96 868 Kč	1,52%	58,48%
15	firma	95 790 Kč	1,50%	59,98%
16	firma	88 094 Kč	1,38%	61,36%
17	firma	78 203 Kč	1,22%	62,59%
18	firma	66 011 Kč	1,03%	63,62%
19	firma	64 009 Kč	1,00%	64,62%
20	firma	62 120 Kč	0,97%	65,59%
<b>Celkem</b>		<b>6 384 497 Kč</b>	<b>100,00%</b>	<b>x</b>

**Tab. 10 – Nejvýznamnější odběratelé podle obchodní marže v roce 2012,**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

Tabulka, jež zobrazuje obchodní marži, vyjádřenou v roce 2012, nepřinesla žádné významné změny oproti minulému roku. Nejvýznamnější odběratel vytvořil obchodní marži 633.187 Kč, což představuje 9,92 %. V porovnání s obratem, kde nejvýznamnější firma vytvořila obrat v procentuálním vyjádření 10,52 %, to není příliš velká změna. Stejně jako v předešlé tabulce, která demonstrovala obchodní marži roku 2011, tak i v roce 2012 se maloprodej posunul o několik příček výše z hlediska větší marže, která je určena maloprodejním zákazníkům. Konkrétně se maloprodej dostal z 11. pozice s procentuálním vyjádřením 2,32 % na 7. pozici, kde získal 3,26 %, takže nárůst téměř o 1 %. Celkově vytvořená obchodní marže v roce 2012 byla 6.384.497 Kč, což je meziroční nárůst o 35 %. Ovšem tento údaj nemá takovou vypovídací hodnotu, protože

společnost začala svojí obchodní činnost v květnu roku 2011, takže zde několik měsíců hospodaření chybí oproti roku 2012. Obchodní marže vytvořená 20 nejvýznamnějšími firmami tvořila zhruba stejný procentuální poměr jako v minulém roce, jedná se o 2/3, přesněji řečeno 65,59 %.



**Graf 19 – Nejvýznamnější odběratelé podle obchodní marže v roce 2012,**

*zdroj: informační systém Trango, s.r.o.*

V grafickém vyjádření předešlé tabulky můžeme vysledovat posun maloprodeje o 4 pozici vůči obratu na 7. pozici. Největší obchodní marže vytvořena firmou v roce 2012 činila 633.187 Kč a celková marže byla 6.384.497 Kč po zaokrouhlení.

## Shrnutí

- Celková obchodní marže byla v roce 2011 ve výši 4.170.667 Kč, na této marži se podílela nejvýznamnější firma zhruba 10% podílem

- Celková obchodní marže, kterou společnost vykázala v roce 2012, byla ve výši 6.384.497 Kč, na této marži se podílela nejvýznamnější firma zhruba 10% podílem stejně jako v roce 2011
- Ačkoliv se zdál maloobchod jako celek ne příliš důležitým artiklem z hlediska tvorby obrátu, podíváme-li se na tvorbu obchodní marže, tak zde má významnější postavení z hlediska vyšší účtované ceny maloobchodním zákazníkům
- Maloobchod vykázal podíl na obrátu zhruba 3,15 % v roce 2011, ovšem podíl na obchodní marži zmiňovaného roku vykázal ve výši 4,52 %, což je více než procentní nárůst
- Ve srovnání s rokem 2011 maloobchod vykazoval podobný podílový nárůst. Podíl na obrátu byl 2,32 % a podíl na obchodní marži byl 3,26 %, což je ve výsledku rozdíl necelého procenta
- Obchodní marže vytvořená 20 nejvýznamnějšími firmami tvořila celkově asi 2/3 celkové marže jak v roce 2011, tak v roce 2012, což téměř koresponduje s výsledkem obrátu 20 nejvýznamnějších firem

## 4.6 SWOT analýza

SWOT analýza představuje shrnutí všech vlastností, které tvoří společnost. Tyto skutečnosti byly analyzovány skrze celou diplomovou práci. K získání těchto výstupů sloužily zejména strategická a finanční analýza. V tabulce níže jsou zapsány tyto vlastnosti, které vystihují společnost do jednotlivých bodů a rozděleny podle příslušné vnitřní hodnoty, resp. jedná-li se o silnou nebo slabou stránku či příležitost nebo hrozbu.



Silné stránky (Strenghts)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dobré jméno společnosti</b></li> <li>• <b>Kvalitní a rychlé zpracování objednávek</b></li> <li>• <b>Nízká cena nabízených produktů</b></li> <li>• <b>Stabilní ziskovost</b></li> <li>• <b>Dobrá lokalita společnosti – průmyslová zóna</b></li> <li>• <b>Zaměření na celkový trh</b></li> <li>• <b>Vstřícnost a ochota managementu</b></li> <li>• <b>Zázemí zavedené společnosti</b></li> <li>• <b>Nízké časové prodlevy při odběru materiálu</b></li> <li>• <b>Kvalifikace pracovníků</b></li> <li>• <b>Pracovní klima</b></li> <li>• <b>Dělení materiálu</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personální vybavení pobočky</b></li> <li>• <b>Nedostatečný marketing pro získávání nových zákazníků</b></li> <li>• <b>Neefektivní delegace pravomocí</b></li> <li>• <b>Neefektivní řízení pohledávek</b></li> <li>• <b>Nízký sortiment materiálu</b></li> <li>• <b>Nedostatečné prezentace společnosti</b></li> <li>• <b>Neaktualizované webové stránky</b></li> <li>• <b>Špatná informovanost o sídle společnosti</b></li> <li>• <b>Chybějící inovace ve vývoji</b></li> <li>• <b>Nekompletní směrnice a postupy</b></li> <li>• <b>Nedostatek v označení provozovny</b></li> </ul>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nový segment trhu</b></li> <li>• <b>Noví zákazníci</b></li> <li>• <b>Nová pracovní síla</b></li> <li>• <b>Rozšíření nabízeného sortimentu</b></li> <li>• <b>Rozvoz materiálu</b></li> <li>• <b>Zaměřit se více na maloobchod</b></li> <li>• <b>Krach stávajících společností z důvodu krize a tím snížení</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Růst konkurence v blízkém okolí</b></li> <li>• <b>Stále přetrvávající krize ve stavebnictví</b></li> <li>• <b>Stále vyšší nároky zákazníků</b></li> <li>• <b>Nedobytné pohledávky</b></li> <li>• <b>Nížší kupní síla obyvatelstva</b></li> <li>• <b>Náhrada oceli jinými materiály</b></li> <li>• <b>Růst daní, např. DPH</b></li> <li>• <b>Recese v ekonomice</b></li> </ul>

<p>konkurence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rámcové smlouvy s firmami</li> <li>• Nové technologie = zvyšuje se potřeba hutního materiálu</li> <li>• Růst stavebnictví</li> <li>• Rozvoj města</li> <li>• Státní zakázky</li> <li>• Elektronizace klíčových dokumentů</li> <li>• Marketingové aktivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odchod významných firem ke konkurenci</li> <li>• Ekonomický vývoj</li> <li>• Technologický vývoj</li> <li>• Nezaměstnanost</li> </ul>
---	--

**Tab. 11 – SWOT analýza, zdroj: autor**

#### **Silné stránky**

- Dobré jméno společnosti – společnost se vždy snaží vyjít vstříc zákazníkovi po všech směrech, v určitých směrech je schopna udělat i nějaký kompromis např. počkat na zákazníka po pracovní době nebo prodloužit dobu splatnosti. Společnost nikdy neměla problémy s financováním svých aktivit a zároveň vykazuje zisk, což znamená, že je stabilní společností.
- Kvalitní a rychlé zpracování objednávky – společnost pružně a rychle reaguje na přání zákazníka a snaží se, aby měl potřebný materiál, v termínu ve kterém potřebuje.
- Nízká cena nabízených produktů – ve srovnání s největší konkurencí, která je Feron, a.s., jsou ceny podstatně nižší. Bez nižších cen by nemohla společnost Feron, a.s. konkurovat. Feron, a.s. má pořád na jihlavském trhu výsadní postavení.
- Kvalifikace pracovníků – pracovníci jsou po zpracování zaškoleni a vykonávají svojí činnost na míru zákazníkům.

- Stabilní ziskovost – společnost od začátku svého působení na trhu vykazuje stabilní ziskovost, což o leccem vypovídá.
- Zaměření na celkový trh – nejvíce prodejů probíhá na Vysočině, ale postupem času se chce společnost vypracovat i přes brány tohoto kraje a plánuje obchodovat v širším obchodním spektru.
- Vstřícnost a ochota managementu – společnost se prezentuje ochotou a vstřícností k zákazníkům a sází na tento styl neplacené reklamy, jakož to nejefektivnější marketingový artikl.
- Zázemí zavedené společnosti – společnost funguje sice od 5/2011, ovšem pouze jako pobočka v Jihlavě, jinak společnost má delší tradici a v případě finanční nouze pobočky, je připravena jednat a pomoci jí z finanční nouze.
- Nízké časové prodlevy při odběru materiálu – zákazník určitě ocení nízké časové prodlevy, v dnešní době jsou čas peníze a nikdo tudíž nepotřebuje svůj drahocenný čas investovat do čekání na odběr materiálu, proto se tento čas snaží společnost co nejvíce zkracovat.
- Dobrá lokalita společnosti – průmyslová zóna – strategická lokalita společnosti v průmyslové zóně blízko dálnice ocení zejména kamiony, které nemusí přejíždět přes město a rovnou sjedou z dálnice na místo určení.
- Pracovní klima – pro kvalitní výstupy je důležité pohodové pracovní klima. Všichni zúčastnění pracovníci se na těchto výstupech spolu podílí. Zároveň společně všichni dobře vychází a vycházejí si vzájemně vstříc.
- Dělení materiálu – zákazník si sám navrhne, jak chce potřebný materiál rozdělit na menší části. Všechny společnosti zabývající se prodejem hutního materiálu nemusí tyto služby nabízet, proto bychom toto mohli definovat jako určitá přidaná hodnota společnosti.

## **Slabé stránky**

- Personální vybavení pobočky – téměř neexistence zastupitelnosti vedoucích pracovníků, což se nedá praktikovat napořád, proto je nutné přijmout dalšího pracovníka do administrativy na hlavní pracovní poměr a dostatečně ho zaučit, aby byl schopen vést společnost bez přítomnosti vedení.
- Nedostatek v označení provozovny – společnost nemá označeno od kdy, do kdy pracuje, což je jedna ze základních věcí, která by měla být všude uvedena. Tento údaj je pouze na internetových stránkách.
- Nedostatečný marketing pro získávání nových zákazníků – společnost nevyužívá téměř žádné marketingové aktivity pro oslovení širšího spektra zákazníků a uvedení se do podvědomí obyvatelstva na Vysočině. Praktikuje pouze neplacenou reklamu stylu publicity, tzn. seriózní a precizní vystupování v obchodu zákazníků – prodejce s myšlenkou předání této pozitivní zkušenosti na další jedince.
- Neefektivní delegace pravomocí – ředitel pobočky má vše v kompetenci a kolikrát ostatní ani nemají tušení, co se vlastně řeší a nemohou v jeho nepřítomnosti reagovat na požadavky zákazníků.
- Nedostatečné prezentace společnosti – společnost nevyužívá téměř žádných marketingových aktivit, aby se více zviditelnila.
- Neaktualizované webové stránky – webové stránky jsou neaktualizované a ne příliš zřetelné. Musíme se proklikat, abychom se dostali na stránky pobočky, a tam se příliš informací nedozvíme.
- Špatná informovanost o sídle společnosti – vedení Trango, s.r.o. dříve působilo v jiné společnosti zabývající se hutním materiálem. Někteří lidé jezdí stále na ono místo, ovšem sídlo společnosti Trango, s.r.o. neodpovídá tomuto minulému sídlu jiné hutní společnosti.

- Neefektivní řízení pohledávek – společnost vykazuje čím dál více pohledávek po splatnosti a tento fakt příliš neprospívá společnosti, protože společnosti pak visí peníze, které jí náleží, ale nemá prostředky na financování nákupu, a proto kolikrát musí sáhnout na obchodní úvěr, aby mohla fungovat dále. Je důležité, aby se stav pohledávek po splatnosti redukoval.
- Nízký sortiment materiálu – ve srovnání se společností Feron, a.s., která má víceméně dominantní postavení na trhu v kraji Vysočina je sortiment, který nabízí Trango, s.r.o. podstatně menší.
- Chybějící inovace ve vývoji – řízení společnosti se od počátku působení na trhu příliš nezměnilo, chybí inovace, technologický posun, který by společnost směřoval dál.
- Nekompletní směrnice a postupy – nejsou dány přesné postupy při výkonu pracovní pozice, resp. co všechno pracovník musí vykonávat a jaké má kompetence a pravomoci.

### **Příležitosti**

- Krach stávajících společností z důvodu krize a tím snížení konkurence – nižší konkurence je vždy potenciál, ať už pro zvyšování cen, zvýšení počtu zákazníků apod.
- Nové technologie = zvyšuje se potřeba hutního materiálu – jak již bylo řečeno, společnost prozatím nemá potřebu inovovat svoje technologie, tudíž se zde naskytuje příležitost v podobě inovace např. softwaru nebo hardwaru.
- Růst stavebnictví - stavebnictví zažívá poslední léta recesi, rok od roku se méně staví a oživení tohoto průmyslu jde samozřejmě ruku v ruce s hutním průmyslem, protože téměř do všech staveb se používá ocel.

- Zaměřit se více na maloobchod – zpočátku vypadající téměř nevýznamný „obchodní partner“ se vybarvil v celkem podstatného partnera, který tvoří značnou část na obchodní marži společnosti, proto by se společnost měla více zabývat prodejem těmto malým živnostníkům.
- Rozvoj města – velká příležitost pro hutní materiál je určitě rozvoj města, např. výstavba rodinných domů, administrativních budov, škol, školek apod., ovšem otázka je, jestli existuje reálná možnost vyhrát výběrové řízení na výstavbu takového komplexu, protože jak již bylo řečeno, viz kapitola 5.1, korupce v České republice jen vzkvétá.
- Nový segment trhu – oslovit nový segment trhu, ať už se jedná z geografického, psychologického, behaviorálního či jiného hlediska. Otázka je, jestli společnost chce obsadit více segmentů trhu anebo se zaměřovat pouze na určitý segment a mít zde dominantní postavení.
- Noví zákazníci – získat nové zákazníky je určitě jeden z hlavních cílů každé společnosti. Musíme se ovšem zamyslet, jakým způsobem toho chce společnost dosáhnout, jestli chce v dobrém slova smyslu zničit svoji konkurenci a získat její zákazníky, spustit velkou marketingovou kampaň, která osloví více zákazníků anebo bude dále praktikovat styl ochota a vstřícnost = nejlepší reklama.
- Rámcové smlouvy s firmami – získání dlouhodobých kontraktů je určitě příležitost ke stabilnějším ziskům a určitá jistota spolupráce, tímto směrem by se společnost měla určitě ubírat, ovšem získat takové smlouvy není nikterak jednoduché.
- Státní zakázky – určitá možnost existuje i v podobě státní zakázky, ovšem společnost není dostatečně velká na to, aby mohla spolupracovat na velkých finančně náročných projektech a další věc je, zdali jsou veřejné zakázky natolik průhledné a průzračné, aby je mohl dostat kdokoliv.

- Nová pracovní síla – vedení společnosti je maximálně vytěžováno a je téměř nemožnost zastoupení, proto jako velkou příležitostí se zde nabízí nová pracovní síla, která zastoupí vedení při absenci. Společnost tím pádem může i hospodářsky růst a získat více zákazníků, protože bude více času na aktivity spokojené se zviditelněním společnosti na trhu a možnost oslovit nové zákazníky.
- Rozšíření nabízeného sortimentu – sortiment je určitá příležitost jak oslovit více zákazníků a třeba i ty více náročné, ovšem sklad má též svojí kapacitu a ta je téměř využita. Možností je rozšířit sklad menší přístavbou, protože pozemkem k výstavbě rozšíření skladu společnost disponuje.
- Elektronizace klíčových dokumentů – všechny potřebné informace a dokumenty nejsou elektronické, to usnadní práci a zrychlí přístup k zákazníkům.
- Rozvoz materiál – společnost neposkytuje rozvoz materiálu, nemá vlastní dopravu, ani nespolupracuje se spedicí.

## **Hrozby**

- Růst konkurence v blízkém okolí – vznik nové konkurence je vždy hrozba. Navíc společnost nemá výsadní postavení, a tudíž jakákoliv nově příchozí konkurence by zřejmě snížila zisky společnosti.
- Stále přetrvávající krize ve stavebnictví – recese ve stavebnictví je dlouhotrvající hrozbou, tím více se musí bojovat o zákazníky a o zakázky, protože jejich počet ubývá.
- Náhrada oceli jinými materiály – nahradit ocel jinými substituty lze, ovšem z ekonomického hlediska to příliš výhodné není.

- Stále vyšší nároky zákazníků – čím dál vyšší nároky zákazníků jsou hrozby pro všechny společnosti, každá společnost proto musí pružně reagovat a potřeby a přání zákazníků, aby si je udržela a měla určité portfolio zákazníků, kteří budou společnosti generovat zisk.
- Nedobytné pohledávky – tento fenomén je velmi důležitým faktem, společnost si musí dávat pozor, komu prodává, aby se nedostala do problémů, viz nedobytné pohledávky. Společnost by se neměla pouštět do rizikových obchodů a nové zákazníky si pořádně ověřit, než jim dá materiál na fakturu s měsíční splatností.
- Nižší kupní síla obyvatelstva – přetrvávající hospodářská krize snižuje kupní sílu obyvatel jako celku. Proto jejich kupní síla klesá a to může mít důsledek i pro společnost Trango, s.r.o. Jedná se zejména o drobné podnikatele a soukromníky.
- Růst daní, např. DPH – změna legislativy je hrozba pro všechny společnosti jako celek, neustále se zvyšující DPH je fenoménem poslední doby, což určitě nepřispívá k hospodářskému rozvoji.
- Recese v ekonomice – pokles ekonomiky působí z globálního hlediska též na všechny společnosti. Méně veřejných zakázek, méně zakázek v soukromém sektoru vede k poklesu hospodaření různých společností, např. i společnosti Trango, s.r.o.
- Odchod významných firem ke konkurenci – společnost si musí své významné obchodní partnery udržet, i kdyby měla udělat různé ústupky. Nemá takové významné postavení na trhu, aby si sama diktovala podmínky, ale musí se spíše přizpůsobovat svým zákazníkům.



- Ekonomický vývoj – vývoj české ekonomiky není příliš dobrý, ovšem tento fakt působí na všechny podnikatelské subjekty.
- Technologický vývoj – společnost nesmí být pozadu a musí se neustále technologicky vyvíjet a přizpůsobovat požadavkům trhu.
- Nezaměstnanost – stále se zvyšující nezaměstnanost je ještě větší hrozbou, než klesající kupní síla obyvatelstva, protože nezaměstnaný nemá téměř žádnou kupní sílu, pouze uspokojí své fyziologické potřeby a více peněz mu téměř nezbude, natož aby uvažoval o koupi oceli.

#### 4.7 Syntéza jako východisko pro formulaci strategie

Formulace strategie se vždy odráží od situace ve společnosti, tuto situaci demonstruje především SWOT analýza. Tato analýza je stručným výstupem strategické a finanční analýzy. Formulace budoucí strategie, resp. jakým směrem se měla společnost ubírat je jakýmsi návrhem. Záleží ovšem jen na konkrétní společnosti, v našem případě na společnosti Trango, s.r.o., jestli se bude tímto stylem dále rozvíjet. Na obrázku níže můžeme pozorovat čtyři kvadranty, z nichž bude vybrán jeden, který na společnost nejvíce sedí. K tomuto výběru nám pomůže již zmiňovaná SWOT analýza. Příslušný kvadrant bude vyjadřovat danou strategii, kterou by se měla společnost ubírat.



**Obr. 15 – Diagram analýzy SWOT,**

*zdroj: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)*

## **5 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení**

Strategická analýza a finanční analýza podrobně analyzovaly společnost Trango, s.r.o. Tyto analýzy definovaly různé stránky společnosti, ať už se jedná o silné anebo slabé, z hlediska vnitřního či vnějšího okolí, stejným způsobem byly analyzovány příležitosti a hrozby. Všechny tyto analyzované údaje, které vystihují společnost, byly zahrnuty do analýzy SWOT. Tato analýza nám dává podrobný přehled o společnosti, zobrazuje silné stránky, které může společnost využít ve svůj prospěch a upevnit svoje postavení na trhu, slabé stránky nám napovídají, abychom se zamysleli nad těmito skutečnostmi a mohli je převést např. do kvadrantu příležitost, jinými slovy abychom udělali ze slabé stránky svoji potenciální příležitost. Na druhou stranu nám slabé stránky napovídají, co je ve společnosti špatně a co bychom měli změnit, abychom byli úspěšnější na trhu. Nejlepším způsobem, jak můžeme slabé stránky eliminovat, je přeměnit tyto fakta ve svůj prospěch, změnit slabé stránky ve svoje silné stránky. SWOT analýza nám nabízí také pohled na příležitosti a hrozby. Příležitosti je velmi důležité analyzovat, protože nám nabízí možnost změny, možnost přeměnit tyto „nahrávky v gól“, jinými slovy z příležitosti můžeme snadno udělat svoje silné stránky, a tím pádem upevnit svoji pozici na trhu, zvýšit tržní podíl anebo zvýšit tržby. Tento kvadrant nám nabízí opravdu širokou paletu možností, jak firmu dostat na výsluní trhu. Na druhou stranu hrozby je nutné okamžitě eliminovat a dávat si na ně pozor, protože jinak může hrozit pokles tržního podílu, pokles tržeb, pokles portfolia zákazníků a tohle všechno v nejhorším scénáři může vést až k bankrotu celé společnosti. V ucelené tabulce níže můžeme sledovat tyto čtyři kvadranty, které vystihují společnost Trango s.r.o., resp. její pobočku v Jihlavě.

### **5.1 Agresivně růstově orientovaná strategie**

Též někdy označována jako strategie „max – max“ nebo „SO“ ( Strengths and Opportuntties). Společnost disponuje značnými silnými stránkami, které staví společnost do pozice stabilní společnosti. Společnost má dobré jméno, protože se snaží vycházet vstříc svým zákazníkům po všech směrech. Vedení působí v této branži více než 10 let a za ta léta získalo určité zkušenosti a know-how, které dneska aplikuje ve společnosti Trango, s.r.o. Je pravda, že výsadní postavení na trhu nemá, protože Feron,

a.s. je velká a silná konkurence, která má na jihlavském trhu výsadní postavení, nicméně tato společnost se spíše specializuje na velké zakázky od velkých firem, kdežto společnost Trango, s.r.o. se zaměřuje spíše na menší společnosti a drobnou klientelu, dalo by se říct, že si svým způsobem každý dělá svůj byznys. Další služby spojené s prodejem hutního materiálu, které společnost nabízí, jsou přidanou hodnotou a společnost si jimi upevňuje svoji pozici na trhu. Velkou výhodou společnosti je, že je schopna mít nižší ceny než konkurence, protože má nízké provozní náklady, a proto nemusí stanovit tak vysokou marži jako dominantní prodejce hutního materiálu Feron, a.s. Společnost je stabilně zisková, a proto je schopna z vytvořených finančních rezerv financovat svoje příležitosti k rozvoji. Do budoucna se uvažuje zaměstnat nového pracovníka na pozici obchodního prodejce, aby vedení získalo více prostoru na rozvoj, kam spadá oslovování nových potenciálních zákazníků, rozvoj v marketingu, rozvoj společnosti na nové segmenty trhu. Se zaměstnáním obchodního prodejce jsou spojeny náklady na vybavení kanceláře pro účel fungování, mezi tyto náklady spadá počítač, mobil, stůl, židle a další. Společnost plánuje koupit nového vozu, který bude zprostředkovávat dopravu, aby byla schopna nabízet kompletní servis pro zákazníky, kteří nemají k dispozici vlastní dopravu k odvozu materiálu ze skladu. S tímto faktem je spojeno zaměstnat pracovníka, který bude rozvážet materiál pro zákazníky. V době, kdy nebude rozvážet materiál, bude pomáhat připravovat materiál ve skladu, např. řezat plazmou, zarovnávat materiál do regálu apod. Společnost plánuje v letech budoucích rozšířit svůj sortiment přístavbou menšího skladu hned vedle stávajícího velkého skladu, protože pozemek vedle velkého skladu patří společnosti a je možnost tohoto rozvoje. Předpokladem pro tento rozvoj je zvýšení tržeb. V tabulce níže je demonstrován návrh rozvoje v blízké budoucnosti.

číslo operace	položka	náklad
1	Marketing	250 000 Kč
2	Výstavba malého skladu	2 000 000 Kč
3	Auto na dopravu	800 000 Kč
4	Vybavení kanceláře	50 000 Kč
celkem		3 100 000 Kč

**Tab. 12 – Plánovaná investice v časovém horizontu 1 roku, zdroj: autor**

Společnost plánuje v časovém horizontu 1 roku uskutečnit všechny tyto investice, které jsou zobrazeny v tabulce výše. Celková investice činí 3.100.000 Kč.

Společnost v roce 2011 vykázala zisk před zdaněním a úroky (EBIT) 2.152.666 Kč. Úroky nevykazovaly žádnou částku, daň byla ve výši 409.007 Kč. EAT (čistý zisk) v roce 2011 byl 1.743.659 Kč.

V roce 2012 byl zisk před zdaněním a úroky (EBIT) 4.070.497 Kč, z čehož jsme odečetli úroky a daň ve výši 19 %. Úroky byly ve výši 78.540 Kč a daň ve výši 773.394 Kč. Čistý zisk (EAT) v roce 2012 byl 3.218.563 Kč.

číslo operace	položka	náklad
1	Obchodní zástupce	360 000 Kč
2	Řidič	216 000 Kč
celkem		576 000 Kč

**Tab. 13 – Mzdy pracovníků roční zúčtování, zdroj: autor**

V tabulce výše jsou kalkulovány mzdy pracovníků, které společnost předpokládá zaměstnat, pokud rozjede svoji agresivně růstovou strategii. Údaje v tabulce jsou kalkulovány na roční mzdu příslušného pracovníka, ať už se jedná o obchodního zástupce nebo řidiče. Tyto náklady musíme zahrnout do investice, protože i toto jsou náklady, se kterými musíme kalkulovat.

### **5.1.1 Optimistická varianta investice**

Vycházíme-li z roku 2012, společnost musí svůj zisk zvýšit, aby mohla tento projekt investovat z vlastních zdrojů. Investice bez mzdového ohodnocení nových pracovníků je kalkulována na 3.100.000 Kč, *tab. 12*, k tomu připočteme roční mzdy nových pracovníků, jedná se o obchodního zástupce a řidiče v celkové výši 576.000 Kč, *tab. 13*. Celková částka této investice se tudíž vyšplhala na 3.676.000 Kč, což znamená, že by

společnost vůči roku 2012 musela svůj zisk zvýšit v roce 2013 zhruba o 14,5 %, aby byla schopna tento projekt investovat z vlastních zdrojů. Nutností pro společnost je dále hospodařit, protože potřebuje mít nějaké vlastní zdroje, aby mohla dále nakupovat a provozovat svojí činnost. K tomu společnost potřebuje zhruba 1.500.000 mil. Kč, což znamená, že by musela zvýšit zisk zhruba o 46 %. Celkově by tedy společnost musela v roce 2013 zvýšit zisk o 60, 5 %. Společnost tvoří poměrně malý zisk v řádech několika milionů, což znamená, že kdyby zvýšila svoje portfolio firem, mohla by takový zisk vykazovat, zejména získala by nějaké významné společnosti, se kterými by obchodovala. Za předpokladu, že společnost svůj zisk takto nezvýší a třeba i sníží, musela by sáhnout do zdrojů vytvořených v minulém roce anebo využít bankovní úvěr. Pro společnost by nebyl zrovna neřešitelný úkol si vzít bankovní úvěr, ovšem s ním jsou spojené náklady a společnost vystupuje v tradičním stylu obchodování, kdy si financuje pouze takové aktivity, na které si sama vydělá, proto je předpokladem pro realizaci investice růst zisku, který tuto investici umožní. Realizace projektu je naplánována na 1/2014.

## **Shrnutí**

- Investice by měla probíhat v řádu 1 roku
- Společnost je schopna realizovat investice v průběhu 1 roku, pokud zvýší zisk zhruba o 14,5 % v roce 2013
- Společnost by musela zvýšit zisk o 60,5 %, aby byla schopna v jednom roce investovat svůj projekt a byla schopna i přesto hospodařit
- Realizace investičního projektu je v plánu 1/2014
- Společnost je dostatečně stabilní, aby byla schopna tento projekt zainvestovat z vlastních zdrojů

### 5.1.2 Realistická varianta investice

Stejně jako v optimistické variantě zde vycházíme ze stejných údajů a budeme kalkulovat se stejnými čísly, viz *tab. 12 a tab. 13*. Po součtu těchto tabulek dostaneme výslednou částku, kterou chceme v roce 2014 investovat ve výši 3.676.000 Kč. V roce 2012 byl zisk (EAT) 3.218.563 Kč. Pokud chceme investovat investici z vlastních zdrojů, musíme zvýšit zisk zhruba o 14,5 % v roce 2013. Společnost pro tento fakt má potenciál, protože stabilně zvyšuje svoje zisky. Kalkulujeme-li, že se nám podaří takto zvýšit zisk a budeme mít k dispozici finanční prostředky, abychom mohli v následném roce investovat do realizace projektu, tak se zdá tento fakt až příliš optimistický. Společnost musí kalkulovat s tím, že funguje na bázi prodeje zboží a vynakládá též nemalé částky na nákup dalšího zboží, aby mohla hospodařit a tvořit tržby. Jinými slovy, když společnost vykáže tento zisk, dá se předpokládat, že nebude v plné výši na bankovním účtu, aby se s ním dalo operovat, protože společnost za tento utržený zisk musí dále nakupovat, aby mohla hospodařit a uspokojovat tužby svých zákazníků, společnost si nemůže dovolit investovat všechny vytvořený zisk do realizace projektu, aniž by pak neměla finanční prostředky na své hospodaření. Aby společnost byla schopna realizovat projekt a nadále hospodařit, musela by zvýšit zisk zhruba o 60 %, což je velmi složitý úkol. Reálný zvýšení zisku je zhruba těch 14,5 %, což ale nestačí na hospodaření společnosti. Proto předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu, kde bude zahrnuto kontinuální hospodaření společnosti, je využití bankovního úvěru.

	<b>Tržby z prodeje</b>	<b>Náklady za nákup</b>	<b>Marže</b>	<b>EBIT</b>	<b>EAT</b>
Rok 2012	40 593 060 Kč	34 208 563 Kč	6 384 497 Kč	4 070 497 Kč	3 218 564 Kč
Rok 2013 (plán zvýšení zisku o 14,5 %)	46 479 053 Kč	39 168 804 Kč	7 310 249 Kč	4 660 719 Kč	3 685 256 Kč

**Tab. 14 – Plán zisku pro rok 2013, zdroj: autor**

Budeme-li předpokládat, že část peněz zůstane na bankovním účtu a můžeme tyto peníze využít pro investování projektu, tato část je kalkulována zhruba na 2.200.000 Kč, zbylá část investice ve výši zhruba 1.500.000 Kč bude použit skrze bankovní úvěr.

Společnost potřebuje zhruba 1.500.000 Kč na své hospodaření, čili na nákup zboží. Tento úvěr bude poskytnut na dobu 5 let, splátky budou roční, typ splácení anuitní a úrok stanoven ve výši 5 %, p.a.

Splátka rok	Počáteční stav (Kč)	Anuita (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Konečný stav (Kč)
2014	1 500 000,-	346 462,-	75 000,-	271 462,-	1 228 538,-
2015	1 228 537,-	346 462,-	61 427,-	285 035,-	943 502,-
2016	943 502,-	346 462,-	47 175,-	299 287,-	644 215,-
2017	644 215,-	346 462,-	32 211,-	314 251,-	329 964,-
2018	329 964,-	346 462,-	16 498,-	329 964,-	0

**Tab. 15 – Splátkový plán úvěru – realistická varianta,**

*zdroj: <http://pravo4u.cz/kalkulacky/anuitni-splatky/>*

- Výše úvěru 1.500.000 Kč
- Výše roční splátky (anuita) 346.462 Kč
- Celkem zapláceno za dobu trvání úvěru 1.732.311 Kč
- Celkem zapláceno na úrocích 232.311 Kč

Společnost zaplatí na úrocích 232.311 Kč za 5 let toho úvěru, ovšem může dále hospodařit s prostředky, které vydělala, tzn. kupovat další zboží a zároveň může investovat do svého rozvoje.

## **Shrnutí**

- Společnost plánuje využití bankovního úvěru pro realizaci svého projektu, protože nemůže všechny svoje vydělané peníze investovat pouze do projektu, ale musí zároveň hospodařit, jinými slovy musí dále nakupovat zboží, aby tvořila tržby.
- Úvěr je kalkulován ve výši 1.500.000 Kč a je na 5 let, splátky roční, úroková míra 5 %, p.a.
- Z vlastních zdrojů bude použita částka ve výši 2.200.000 Kč

- Realizace projektu 1/2014

### 5.1.3 Pesimistická varianta investice

Vycházíme opět ze stejných údajů a potřebujeme na investici projektu zhruba 3.700.000 Kč. Abychom analyzovali všechny problémy, které jsou spojeny s realizací projektu v roce 2014, musíme počítat s různými riziky. Mezi tyto rizika můžeme zahrnout např. tyto:

- Nízká poptávka

Zmírnění dopadu nízké poptávky bychom mohli kvalitními marketingovými činnostmi, doprovodnými nabídkami, který skýtá růstový potenciál společnosti.

- Přetrvávající krize ve stavebnictví

Pokud krize ve stavebnictví bude stagnovat anebo se ještě prohloubí, potom realizace investice může mít trhliny, protože nebude možno získat tolik nových potenciálních zákazníků, aby byl projekt financován ze zdrojů firmy.

- Vznik silné konkurence

Společnost není natolik stabilní, aby byla schopna čelit hrozbám příchozí konkurence. Navíc kdyby konkurence stanovila ceny níže, než společnost Trango, s.r.o., mělo by to katastrofický scénář nejen pro realizaci investice, pro rozvoj společnosti, ale pro společnost celou.

- Nedobytné pohledávky jsou hrozbou, se kterou v dnešní době musí kalkulovat každá společnost, která obchoduje na faktury, tzn. s určitou dobou splatnosti zakázky.

- Stagnace hospodářského růstu společnosti anebo i mírný pokles

Je důležité podotknout, že společnost vykazuje stabilní zisky a můžeme sledovat určitý růstový potenciál, ovšem zahrneme do hospodaření všechna rizika, která visí ve vzduchu, předpokládá se zhruba stejná výše zisku (EAT) pro rok 2013, tzn. 3.200.000 Kč. Nutno podotknout, že v tomto a nejen v tomto podnikání společnost musí počítat s nedobytnými pohledávkami, které bývají zpravidla ve výši 5 - 10 %. Budeme-li



kalkulovat, že nedobytné pohledávky pro rok 2013 budou ve výši 10 %, sníží nám tento fakt disponibilní zisk zhruba na výši 2.880.000 Kč. Samozřejmě nemůžeme celou tuto částku investovat do projektu, protože bychom pak neměli finanční prostředky k realizaci našeho hospodaření, takže se zde nabízí možnost vzít si bankovní úvěr. V této variantě tedy počítáme s užitím vlastních zdrojů ve výši 1.300.000 Kč, abychom měli alespoň 1.500.000 Kč na nákup zboží. Zbylou část ve výši 2.400.000 Kč si obstaráme pomocí bankovního úvěru. Bankovní úvěr na realizaci projektu bude splácen 8 let, splácení je roční, splátky jsou anuitní a úroková sazba ve výši 5 % p.a.

Splátka rok	Počáteční stav (Kč)	Anuita (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Konečný stav (Kč)
2014	2 400 000,-	371 332,-	120 000,-	251 332,-	2 148 668,-
2015	2 148 667,-	371 332,-	107 433,-	263 899,-	1 884 769,-
2016	1 884 768,-	371 332,-	94 238,-	277 094,-	1 607 675,-
2017	1 607 674,-	371 332,-	80 384,-	290 949,-	1 316 726,-
2018	1 316 726,-	371 332,-	65 836,-	305 496,-	1 011 230,-
2019	1 011 230,-	371 332,-	50 562,-	320 771,-	690 459,-
2020	690 459,-	371 332,-	34 523,-	336 809,-	353 650,-
2021	353 649,-	371 332,-	17 682,-	353 650,-	0

**Tab. 16 – Splátkový plán úvěru – pesimistická varianta,**

*zdroj: <http://pravo4u.cz/kalkulacky/anuitni-splatky/>*

- Výše úvěru 2.400.000 Kč
- Výše roční splátky (anuita) 371.322 Kč
- Celkem zapláceno za dobu trvání úvěru 2.970.659 Kč
- Celkem zapláceno na úrocích 570.659 Kč

Společnost zaplatí na úrocích celkově za 8 let 570.659 Kč. Nicméně i přes realizaci svého projektu, na který si vezme bankovní úvěr, může dále hospodařit a kupovat zboží, aby tvořila tržby.

## **Shrnutí**

- Společnost plánuje využití bankovního úvěru pro realizaci svého projektu, protože nemá dostatečné finanční prostředky, aby investovala projekt z vlastních zdrojů.
- Společnost zahrnuje do své prognózy pro rok 2013 nedobytné pohledávky, které snižují disponibilní zisk
- Společnost Trango, s.r.o. kalkuluje se stagnací růstu tržeb kvůli přetrvávající krizi ve stavebnictví
- Důležité je mít na paměti i fakt stagnace zisku pro rok 2013, ale také může v roce 2013 společnost vykázat menší pokles tržeb, resp. zisku.
- Úvěr je kalkulován ve výši 2.400.000 Kč a je na 8 let, splátky roční, úroková míra 5 %, p.a.
- Z vlastních zdrojů bude použita částka ve výši 1.300.000 Kč
- Realizace projektu 1/2014

## **5.2 Harmonogram investice**

Kapitola zabývající se harmonogramem plánované investice se bude zabývat stylem uvedení příslušných aktivit do provozu v roce 2014. Jedná se o výstavbu malého skladu, vybavení kanceláře, automobilu na dopravu, marketingu, zaměstnávání obchodního zástupce a zaměstnání řidiče. V tabulce níže jsou tyto aktivity uvedeny v příslušném ročním harmonogramu a zároveň je uveden měsíční předpoklad, kdy by se tyto činnosti měly realizovat, viz *tab. 17*. Následně budeme uvažovat o možné realizaci efektu z této investice, jinými slovy kdy se začne projevovat růst tržeb, růst tržního podílu a poroste povědomí o společnosti mezi obyvatelstvem, viz *tab. 18*.

Činnost	Rok 2014											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Stavba malého skladu												
Vybavení kanceláře												
Auto na dopravu												
Marketing												
Zaměstnání obchodní zástupce												
Zaměstnání řidiče												

**Tab. 17 – Harmonogram investice, zdroj: autor**

Předpokladem rozvoje společnosti je výstavba malého skladu vedle již stávajícího velkého, tento sklad bude sloužit zejména na plechy, protože se tím oddělí ostatní sortiment od plechů. Navíc je možnost rozšíření sortimentu, což povede k přílivu více zákazníků a tento fakt zákonitě povede k vyšším tržbám, posléze zisku. Výstavba skladu je plánována na 1/2012, tudíž hnedka od začátku roku se bude stavět a realizace bude trvat přibližně 6 měsíců, závisí také na počasí, jestli bude stavební firma schopna pracovat, protože v mrazu není možné stavět. Vycházíme-li z realizace velkého skladu, který se stavěl zhruba jeden rok, výstavba menšího skladu by měla trvat zhruba půl roku. Tento menší sklad by měl být zhruba poloviční, což je 250 m<sup>2</sup>. Abychom byli schopni financovat tento projekt, je nutnost zaměstnat obchodního zástupce, který převezme část práce již stávajícího ředitele pobočky a ten bude mít tak čas oslovit nové potenciální firmy a zároveň se starat o marketing, aby přilákal nové firmy. Důsledkem tohoto efektu by měly být samozřejmě vyšší tržby a větší portfolio firem. Přijetí obchodního zástupce je plánováno 1/2014. Cílený marketing by měl probíhat od prvního měsíce roku 2014 po celý tento rok. Předpokládá se využití různých marketingových aktivit, které by měly zvýšit povědomí o společnosti Trango, s.r.o., mezi tyto aktivity bychom mohli zařadit tvorbu kalendářů, které se budou rozdávat zákazníkům, billboard v centru města, kde si ho každý všimne, objíždění firem, které potřebují ocel ke svému hospodaření např. zámečnictví, stavební firmy, velké

společnosti, které používají ocel na opravu strojů apod. Harmonogram realizace koupě nového auta, které bude rozvážet materiál pro zákazníky, kteří nemají k dispozici vlastní odvoz, je plánován po dokončení malého skladu. Společnost může zvýšit svoje portfolio firem nejen cíleným marketingem, ale zejména rozšířením sortimentu. Společnost kalkuluje, že teprve po dostavbě malého skladu a zažití určité marketingové kampaně, se zvýší počet zákazníků, kteří budou se společností Trango, s.r.o. obchodovat. Tím pádem je větší pravděpodobnost využití dopravního prostředku k rozvozu materiálu zákazníkům. Realizace koupě automobilu je plánována tudíž na 7/2014, což koresponduje s plánovaným dokončením skladu. Ruku v ruce s koupí nového automobilu je zaměstnání řidiče, který bude tento prostředek obsluhovat.

Činnost	1/2014	2/2014	3/2014	4/2014	1/2015	2/2015	3/2015	4/2015	1/2016
Získávání povědomí o společnosti									
Růst tržeb									
Růst tržního podílu									

**Tab. 18 – Harmonogram efektu investice, zdroj: autor**

Předpokladem vynaložení značných investic společností by měl být především růst tržeb, růst tržního podílu a získání většího povědomí obyvatelstva o společnosti Trango, s.r.o. Do podvědomí by se měla společnost dostávat zároveň s marketingovými aktivitami, které budou spuštěny hnedka v počátcích roku 2014. Růst tržeb by měl nastat ve druhém kvartálu roku 2014. Předpokládat s růstem tržeb hnedka od nástupu nového pracovníka – obchodního zástupce, by bylo příliš optimistické a tento harmonogram je tvořen zejména z realistického pohledu. Tržní podíl v důsledku všech aktivit, které byly vynaloženy, by měl růst počátkem roku 2015. Aktivita, které probíhají k tomuto cíli, se postupně dostávají do podvědomí zákazníků a kýžený růst celkového tržního podílu v kraji Vysočina, se zdá být reálným začátkem roku 2015.

## 6 Závěr

Po provedení podrobné analýzy společnosti Trango, s.r.o., kdy jsme vycházeli ze strategické a finanční analýzy, byla navržena optimální strategie, kterou by se měla společnost ubírat. Nejvhodnější strategie, kterou jsme analyzovali, vychází ze SWOT analýzy jako výsledek strategické a finanční analýzy. Touto optimální strategií byla zvolena agresivně růstová strategie. Tato strategie vychází ze silných stránek společnosti a pomocí nich se snaží využít své příležitosti k rozvoji, tímto směrem by se měla společnost do budoucna ubírat. Z analytické části jsme zjistili různé skutečnosti, které vystihují společnost Trango, s.r.o. Všechny nejpodstatnější vlastnosti byly shrnuty do SWOT analýzy, která nám dává stručný přehled o stavu společnosti. Za předpokladu zvolení agresivně růstové strategie nás zajímají silné stránky a příležitosti. Nejvýznamnějšími silnými stránkami společnosti jsou zejména:

- Dobré jméno společnosti
- Kvalitní a rychlé zpracování objednávky
- Nízká cena nabízených produktů
- Stabilní ziskovost
- Dobrá lokalita společnosti – průmyslová zóna

Nejvýznamnějšími příležitostmi, které by měla společnost pomocí silných stránek do budoucna rozvíjet, jsou zejména:

- Nový segment trhu
- Noví zákazníci
- Nová pracovní síla
- Rozšíření nabízeného sortimentu
- Rozvoz materiálu

Agresivně růstová strategie byla následně rozvíjena a byly navrženy možné způsoby, jak by měla společnost aplikovat rozvoj svých příležitostí. Ty možnosti resp., návrhy rozvoje společnosti byly rozděleny na tři varianty, jedná se o optimistickou, realistickou

a pesimistickou variantu. Společnost musí vzít v potaz všechny varianty, jestli chce být připravena na různé okolnosti, které při realizaci investice do rozvoje mohou nastat.

Největší předpoklad by měla mít realistická varianta, která počítá s bankovním úvěrem po dobu 5 let na částku 1.500.000 Kč při meziročním zvýšení zisku zhruba o 14,5 %. Ovšem je důležité mít na paměti i možnost lepších obchodních výsledků společnosti, kdy se může zvýšení zisku vyšplhat až na více než 50 %, mluvíme-li o optimistické variantě. Na druhou stranu je důležité kalkulovat s možností vzniku nedobytných pohledávek, stagnaci hospodaření či pokles růstu, mluvíme-li o pesimistické variantě.

## 7 Seznam použité literatury

Použitá literatura je rozdělena podle pramenů, ze kterých byla čerpána.

### Knižní vydání

1. SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: Teoretické příklady, poznámky a zkušenosti českých podnikatelů*. První vydání. Praha: GradaPublishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
2. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: GradaPublishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
3. HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., a VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
4. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
5. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: GradaPublishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
6. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Praha: GradaPublishing, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
7. GLADIŠ, Daniel. *Naučte se investovat*. 2. rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2005. ISBN 978-80-247-1205-5.
8. SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
9. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
10. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

11. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

#### **Online stránky**

12. Swot analýza v excelu. [online]. 2011 [cit. 2012-11-19]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
13. Rivatics: *PEST analýza*. [online]. 2011 [cit. 2012-11-19]. Dostupné z: <http://rivatics.cz/pest-analyza/>
14. Justice.cz: *Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis->
15. Trango, s.r.o. *Prodej hutního materiálu* [online]. 2012 [cit. 2012-12-16]. Dostupné z: <http://www.trango-ov.cz/>
16. Finanční analýza: *Ukazatelé likvidity*. [online]. 2011 [cit. 2013-01-17]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
17. Finance.cz: *Měnové ukazatele*. [online]. 2013 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>
18. ArcelorMittal. [online]. 2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.arcelormittal.com/corp/>



## Seznam obrázku

### TEORETICKÁ ČÁST

- Obr. 1 – PEST analýza
- Obr. 2 – SWOT analýza
- Obr. 3 – Porterův model pěti sil
- Obr. 4 – Analýza metodou 7S
- Obr. 5 – Rozvaha
- Obr. 6 – Výkaz zisku a ztráty
- Obr. 7 – Cash flow

### ANALYTICKÁ ČÁST

- Obr. 8 – Prodej hutního materiálu Ostrava
- Obr. 9 – Prodej hutního materiálu Jihlava
- Obr. 10 – Průměrná měsíční nominální mzda ve 3. čtvrtletí 2012
- Obr. 11 – Počet obyvatel v ČR, 3. Čtvrtletí 2012
- Obr. 12 – Počet obyvatel v ČR, 2012
- Obr. 13 – Spádová oblast konkurence
- Obr. 14 – Vzorky prodejního materiálu Trango, s.r.o.
- Obr. 15 – Diagram analýzy SWOT

## Seznam tabulek

- Tab. 1 – Hospodaření společnosti za rok 2011
- Tab. 2 – Hospodaření společnosti za rok 2012

- Tab. 3 – Hospodaření společnosti v roce 2013
- Tab. 4 – Hospodaření společnosti za rok 2011 firmy vs. maloobchod
- Tab. 5 – Hospodaření společnosti za rok 2012 firmy vs. maloobchod
- Tab. 6 – Hospodaření společnosti v roce 2013 (1/2013 – 3/2013) firmy vs. maloobchod
- Tab. 7 – Nejvýznamnější odběratelé podle obrátu v roce 2011
- Tab. 8 – Nejvýznamnější odběratelů podle obrátu v roce 2012
- Tab. 9 – Nejvýznamnější odběratelé podle obchodní marže v roce 2011
- Tab. 10 – Nejvýznamnější odběratelé podle obchodní marže v roce 2012
- Tab. 11 – SWOT analýza
- Tab. 12 – Plánovaná investice v horizontu 1 roku
- Tab. 13 – Mzdy pracovníků roční zúčtování
- Tab. 14 – Plán zisku pro rok 2013
- Tab. 15 – Splátkový plán úvěru – realistická varianta
- Tab. 16 – Splátkový plán úvěru – pesimistická varianta
- Tab. 17 – Harmonogram investice
- Tab. 18 – Harmonogram efektu investice

## **Seznam grafů**

- Graf 1 – Vývoj indexu CPI
- Graf 2 – Volební preference 11/2012
- Graf 3 – Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 1999 – 2013
- Graf 4 – Obchodní marže v roce 2011

- Graf 5 – Zisk v roce 2011
- Graf 6 – Optimalizovaný zisk v roce 2011
- Graf 7 – Obchodní marže v roce 2012
- Graf 8 – Zisk v roce 2012
- Graf 9 – Optimalizovaný zisk v roce 2012
- Graf 10 – Obchodní marže 2013
- Graf 11 – Zisk v roce 2013
- Graf 12 – Optimalizovaný zisk v roce 2013
- Graf 13 – Obchodní marže v roce 2011 firmy vs. maloobchod
- Graf 14 – Obchodní marže v roce 2012 firmy vs. maloobchod
- Graf 15 – Obchodní marže v roce 2013 firmy vs. maloobchod
- Graf 16 – Nejvýznamnější odběratelé podle obrátu v roce 2011
- Graf 17 – Nejvýznamnější odběratelé podle obrátu v roce 2012
- Graf 18 – Nejvýznamnější odběratelé podle obchodní marže v roce 2011
- Graf 19 – Nejvýznamnější odběratelé podle obchodní marže v roce 2012

## **Seznam rovnic**

1. Pohotovlá likvidita
2. Okamžitá likvidita
3. Běžná likvidita
4. Výpočet rentability vlastního kapitálu
5. Výpočet rentability tržeb
6. Výpočet rentability nákladů

## **8 Přílohy**

1. Hala – sklad hutního materiálu Jihlava
2. Sortiment – sklad hutního materiálu Jihlava
3. Kancelář – prodej hutního materiálu Jihlava
4. Certifikát Trango, s.r.o. (systém managementu kvality)
5. Seznam sortimentu – prodej hutního materiálu Jihlava

## Příloha 1



## Příloha 2



### Příloha 3





## Příloha 4

 **DOM - ZO 13, s.r.o., Technická inspekce COS**  
Litomyšlská 1637, CZ 560 02 Česká Třebová, IČ: 252 61 908, www.domzo13.cz, ti@domzo13.cz

Certifikační orgán č. 3104 akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. dle ČSN EN ISO/IEC 17021 vydává

  **CERTIFIKÁT**  
č. ZCS-11-207/C01  
kterým osvědčuje, že subjekt

**TRANGO s. r. o.**  
Sídlo: Sedliště 119, PSČ 739 36, ČESKÁ REPUBLIKA IČ: 471 53 911

vytvořil, uplatnil, udržuje a zlepšuje  
**SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY**  
ve shodě s  
**ČSN EN ISO 9001:2009**  
v následujícím rozsahu:

**Výroba, montáž a opravy ocelových konstrukcí.  
Prodej hutního materiálu.**

Organizační jednotky/provozovny subjektu spadající do rozsahu certifikace, pokud jsou odlišné od sídla (název, adresa):  
provozovna: TRANGO s.r.o., Vratimovská ul. 1800/81, 719 00 Ostrava – Kunčice  
sklad 1: Rajnochova, 718 00 Ostrava – Kunčičky  
sklad 2: Heroltická, 586 01 Jihlava

Certifikát je udělen na základě rozhodnutí a zprávy z auditu č. ZCS-11-207/ZA01. Platnost certifikátu je podmíněna plněním uvedených norem, podle kterých je systém certifikován a plněním ustanovení uzavřené smlouvy o dozoru č. ZCS-11-207/S02 mezi certifikovaným subjektem a certifikačním orgánem.  
Certifikace se týká pouze uvedeného rozsahu. Změny mimo stanovený rozsah vyžadují nové posouzení.

Subjekt certifikován od 8.7.2008  
Platnost certifikátu do 8.7.2014  
V Ostravě, dne 8.7.2011



Ing. Rudolf Hejř  
zástupce vedoucího Certifikačního orgánu

Č. formuláře: TD01-F71 Verze: 10-08 Účinnost od: 30.06.2010 © DOM - ZO 13, s.r.o. 2010 Soupis: ZCS-11-207-F71 Cert C01 9001



## Příloha 5

Název materiálu	
Jakl uzavřený 15/15/1,5 mm j.11343	Ocel. trubky svař. závit. 6/4" 48,4/3,2
Jakl uzavřený 20/20/2 mm j.11343	Ocel. trubky svař. závit. 2" 60,3/3,2
Jakl uzavřený 25/25/2 mm j.11343	Ocel. trubky svař. závit. 2 1/2" 76/3,2
Jakl uzavřený 30/15/2 mm j.11343	Ocel. trubky svař. závit. 3" 89/4
Jakl uzavřený 30/20/2 mm j.11343	Hlazenka 6 mm j.11373 3 m
Jakl uzavřený 30/30/2 mm j.11343	Hlazenka 8 mm j.11373 3 m
Jakl uzavřený 30/30/3 mm j.11343	Hlazenka 10 mm j.11373 3 m
Jakl uzavřený 35/35/2 mm j.11343	Hlazenka 12 mm j.11373 3 m
Jakl uzavřený 40/20/2 mm j.11343	Hlazenka 14 mm j.11373 3 m
Jakl uzavřený 40/30/2 mm j.11343	Hlazenka 16 mm j.11373 3 m
Jakl uzavřený 40/40/2 mm j.11343	Hlazenka 20 mm j.11373 3 m
Jakl uzavřený 40/40/3 mm j.11343	Ocel. plech 1,00/1000/2000 mm j.11321.21
Jakl uzavřený 50/20/2 mm j.11343	Ocel. plech 1,30/1000/2000 mm j.11321.21
Jakl uzavřený 50/30/2 mm j.11343	Ocel. plech 1,50/1000/2000 mm j.11321.21
Jakl uzavřený 50/30/3 mm j.11343	Ocel. plech 2,00/1000/2000 mm j.11321.21
Jakl uzavřený 50/50/2 mm j.11343	Ocel. plech 2/1000/2000 mm j.11375
Jakl uzavřený 50/50/3 mm j.11343	Ocel. plech 3/1000/2000 mm j.11375
Jakl uzavřený 60/20/2 mm j.11343	Ocel. plech 4/1000/2000 mm j.11375
Jakl uzavřený 60/30/2 mm j.11343	Ocel. plech 5/1000/2000 mm j.11375
Jakl uzavřený 60/40/2 mm j.11343	Ocel. plech 6/1000/2000 mm j.11375
Jakl uzavřený 60/40/3 mm j.11343	Ocel. plech 8/1000/2000 mm j.11375
Jakl uzavřený 60/60/3 mm j.11343	Ocel. plech 10/1000/2000 mm j.11375
Jakl uzavřený 70/50/3 mm j.11343	Ocel. plech 12/1000/2000 mm j.11375
Jakl uzavřený 80/40/2 mm j.11343	Ocel. plech 15/1000/2000 mm j.11375
Jakl uzavřený 80/40/3 mm j.11343	Ocel. plech 20/1000/2000 mm j.11375
Jakl uzavřený 80/80/3 mm j.11343	Ocel. plech 3/1500/3000 mm j.11375
Jakl uzavřený 80/80/4 mm j.11343	Ocel. plech 4/1500/3000 mm j.11375
Jakl uzavřený 100/ 50/3 mm j.11343	Ocel. plech 5/1500/3000 mm j.11375
Jakl uzavřený 100/100/3 mm j.11343	Ocel. plech 6/1500/3000 mm j.11375
Jakl uzavřený 100/100/4 mm j.11343	Ocel. plech 8/1500/3000 mm j.11375
Jakl uzavřený 120/ 60/3 mm j.11343	Ocel. plech 10/1500/3000 mm j.11375
Jakl uzav. L 40x34x25x2 mm j.11373	Ocel. plech 12/1500/3000 mm j.11375
Jakl uzav. L 70x34x55x2 mm j.11373	Ocel. plech 15/1500/3000 mm j.11375
Ocel. trubky svař. závit. 1/2" 22/2,3	Ocel. plech slza 4/1000/2000 mm j.11375
Ocel. trubky svař. závit. 3/4" 26,9/2,6	Ocel. plech slza 5/1000/2000 mm j.11375
Ocel. trubky svař. závit. 1" 33,7/3,2	Ocel. plech slza 6/1000/2000 mm j.11375

Ocel 4hran 10 mm S235JR	Ocel plochá válcovaná 100/ 5 mm j.11375
Ocel 4hran 12 mm S235JR	Ocel plochá válcovaná 100/ 8 mm j.11375
Ocel 4hran 14 mm S235JR	Ocel plochá válcovaná 100/10 mm j.11375
Ocel 4hran 16 mm S235JR	Ocel plochá válcovaná 100/20 mm j.11375
Ocel 4hran 20 mm S235JR	Ocel plochá válcovaná 120/8 mm j.11375
Ocel 4hran 25 mm S235JR	Ocel plochá válcovaná 120/10 mm j.11375
Ocel 4hran 30 mm S235JR	Ocel plochá válcovaná 150/10 mm j.11376
Ocelová kulatina vál. 8 mm j.11375	Ocelový profil L 20/20/3 mm j.11375
Ocelová kulatina vál. 10 mm j.11375	Ocelový profil L 25/25/3 mm j.11375
Ocelová kulatina vál. 12 mm j.11375	Ocelový profil L 30/30/3 mm j.11375
Ocelová kulatina vál. 14 mm j.11375	Ocelový profil L 35/35/4 mm j.11375
Ocelová kulatina vál. 16 mm j.11375	Ocelový profil L 40/40/4 mm j.11375
Ocelová kulatina vál. 20 mm j.11375	Ocelový profil L 50/50/5 mm j.11375
Ocelová kulatina vál. 25 mm j.11375	Ocelový profil L 60/60/6 mm j.11375
Ocelová kulatina vál. 30 mm j.11375	Ocelový profil L 70/70/7 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 20/ 5 mm j.11375	Ocelový profil L 80/80/8 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 20/ 8 mm j.11375	Ocelový profil L 100/100/10 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 25/ 5 mm j.11375	Ocelový profil I 80 mm j.11375 6m
Ocel plochá válcovaná 25/10 mm j.11375	Ocelový profil I 100 mm j.11375 6m
Ocel plochá válcovaná 30/ 5 mm j.11375	Ocelový profil I 120 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 30/ 8 mm j.11375	Ocelový profil I 140 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 30/10 mm j.11375	Ocelový profil I 160 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 35/ 5 mm j.11375	Ocelový profil I 180 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 40/ 5 mm j.11375	Ocelový profil I 200 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 40/ 8 mm j.11375	Ocelový profil I 220 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 40/10 mm j.11375	Ocelový profil I 240 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 50/ 5 mm j.11375	Ocelový profil U 50 mm j.11375 6m
Ocel plochá válcovaná 50/ 8 mm j.11375	Ocelový profil U 65 mm j.11375 6m
Ocel plochá válcovaná 50/10 mm j.11375	Ocelový profil U 80 mm j.11375 6m
Ocel plochá válcovaná 60/ 5 mm j.11375	Ocelový profil U 100 mm j.11375 6m
Ocel plochá válcovaná 60/ 8 mm j.11375	Ocelový profil U 120 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 60/10 mm j.11375	Ocelový profil U 140 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 70/10 mm j.11375	Ocelový profil U 160 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 80/ 5 mm j.11375	Ocelový profil U 180 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 80/ 8 mm j.11375	Ocelový profil U 200 mm j.11375
Ocel plochá válcovaná 80/10 mm j.11375	Ocelový profil U 220 mm j.11375